

Государственный

Университет

Управления

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

4.2. Лидерство и стили менеджмента

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Автор – АЛЕКСАНДРОВА Ольга Николаевна

МОСКВА – 2006

Место главы «Лидерство и стили менеджмента» в макроструктуре раздела «Человеческий фактор в менеджменте»

«Достоинство человека измеряется не числом его слуг, а числом людей, которым он служит сам».

Пол Моуди (1779-1831)



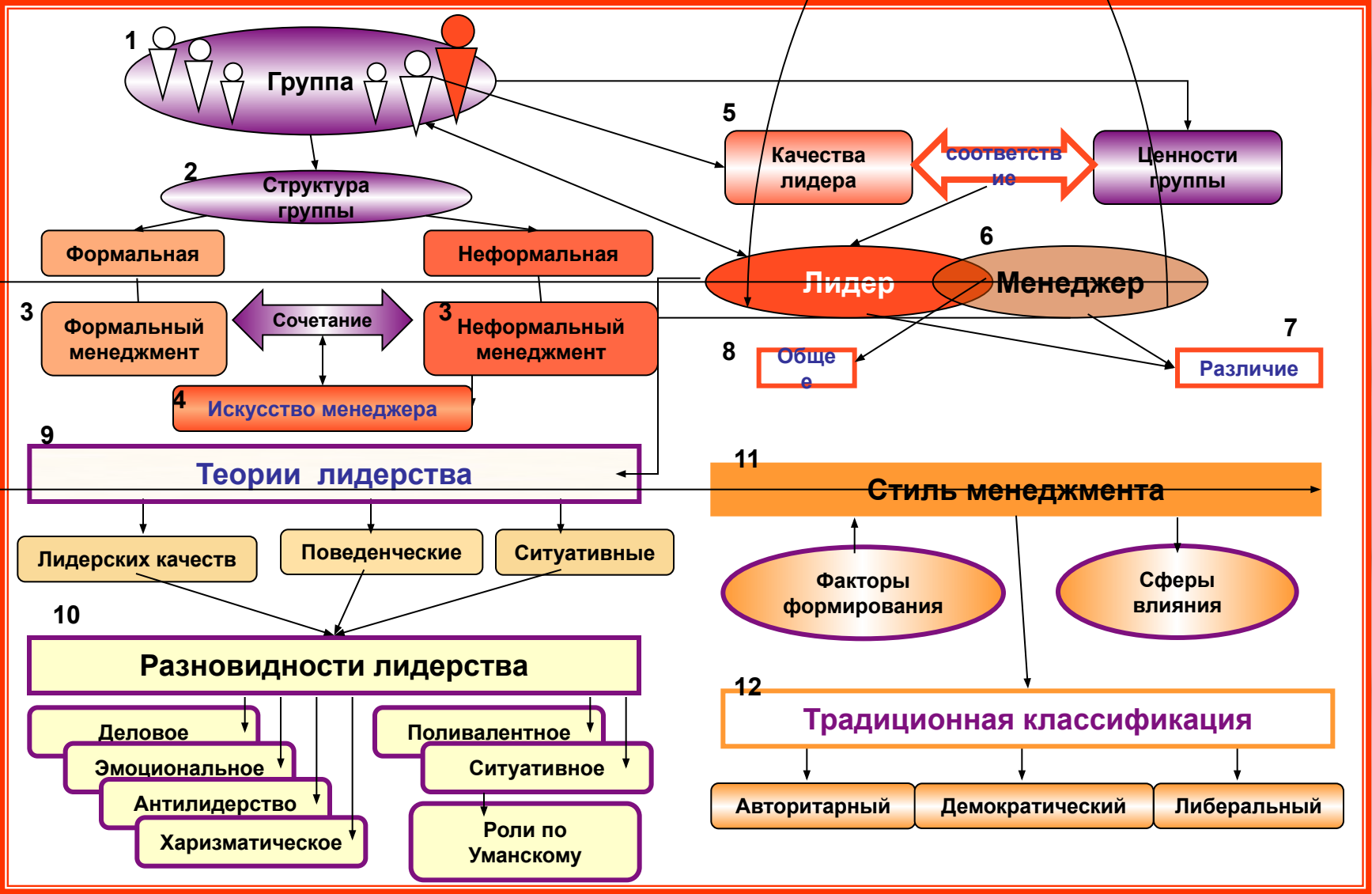
4.2. Лидерство и стили менеджмента содержание

Раздел 4. Человеческий фактор в менеджменте



3
8
3
1
2
1
8

4.2. Лидерство и стили менеджмента. слс



4.2. Лидерство и стили менеджмента. слс



4.2. Лидерство и стили менеджмента. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

4.2. Лидерство и стили менеджмента

Введение 3÷7

4.2.1. Природа лидерства.
Формальный и
неформальный менеджмент 8÷20

4.2.2. Основные черты и
проявления лидерства 21÷30

4.2.3. Разновидности лидерства.
Теории лидерства 31÷37

4.2.4. Стили менеджмента 38÷49

Заключение 50

4.2. Лидерство и стили менеджмента. Содержание

4

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.1. Понятие и природа лидерства

4.2.1.3.

Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2.

Формальные и неформальные структуры

4.2.1.4.

Искусство менеджера и степень лидерства

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.4. Стили менеджера

9

2

1

3

1

3

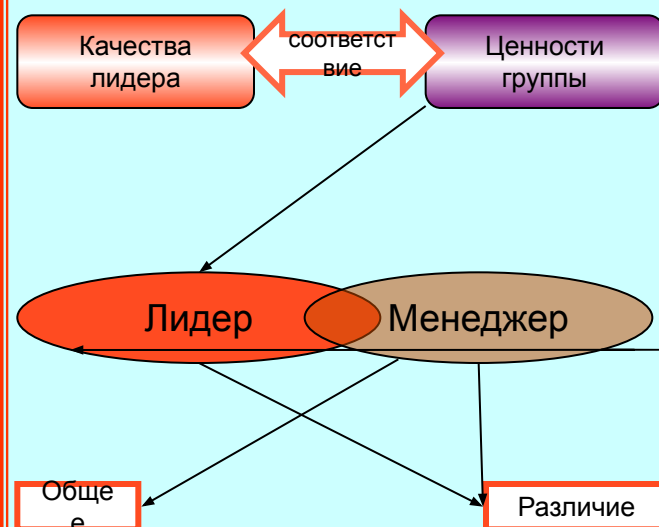
8

4.2. Лидерство и стили менеджмента. СЛС

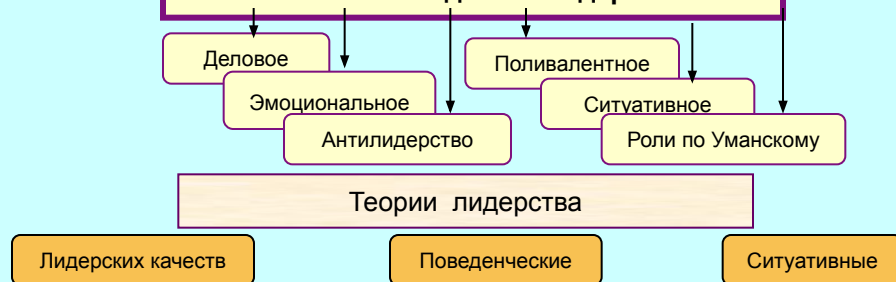
4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент



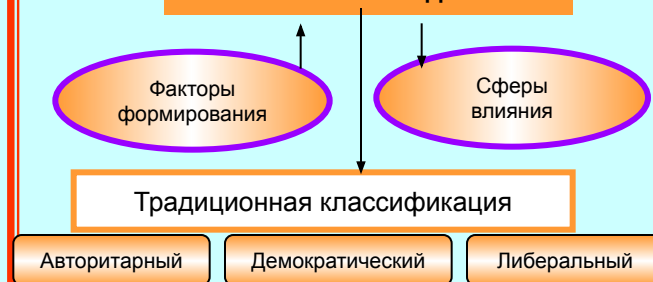
4.2.2. Основные черты и проявления лидерства



4.2.3. Разновидности лидерства



4.2.4. Стили менеджмента



4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

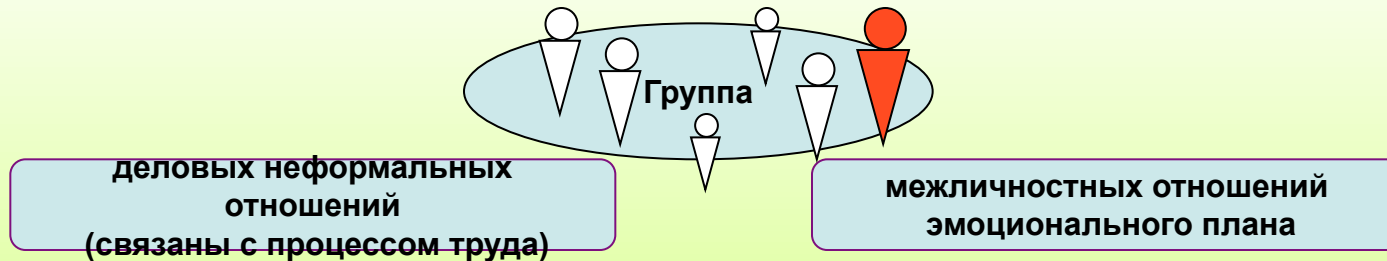
4.2.1.1. Понятие и природа лидерства

1

Лидерство – это ведущее положение индивидуума в области неформальных отношений, обусловленное его вкладом в эффективность функционирования группы

2

Лидерство возникает в области неформальных отношений в результате взаимодействия индивидуумов в группе и проявляется в виде:



3 Лидерство – это явление, проявляющееся в групповых отношениях

Назовите лидера в вашей группе.

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2. Формальные и неформальные структуры

1

Группа – это объединение индивидов, в котором на поведение и деятельность одного участника воздействует поведение и деятельность других участников.

2

Для характеристики взаимного расположения и связей участников группы используется понятие **структуры группы**.

Структура может быть:

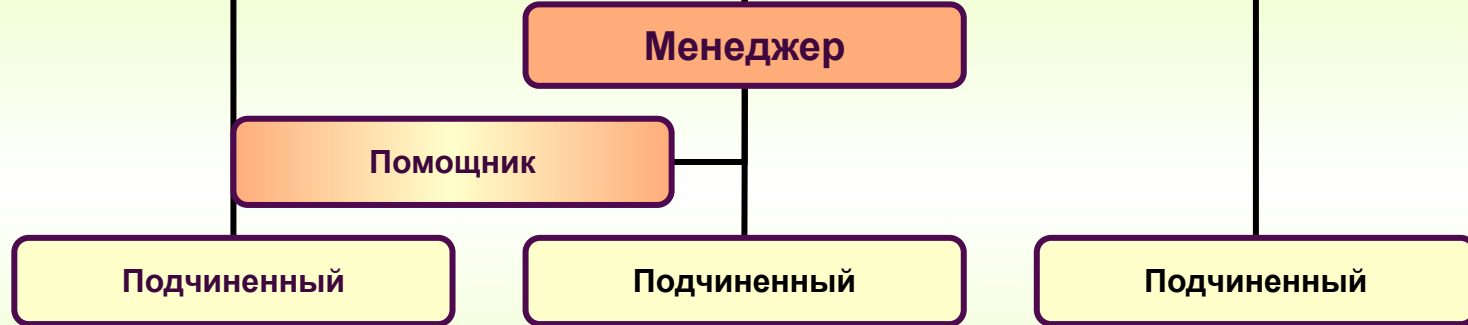
- **Формальной**
- **Неформальной**

Для группы характерны формальные и неформальные отношения, которые проявляются через формальную и неформальную её структуру

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2. Формальные и неформальные структуры

Формальная структура



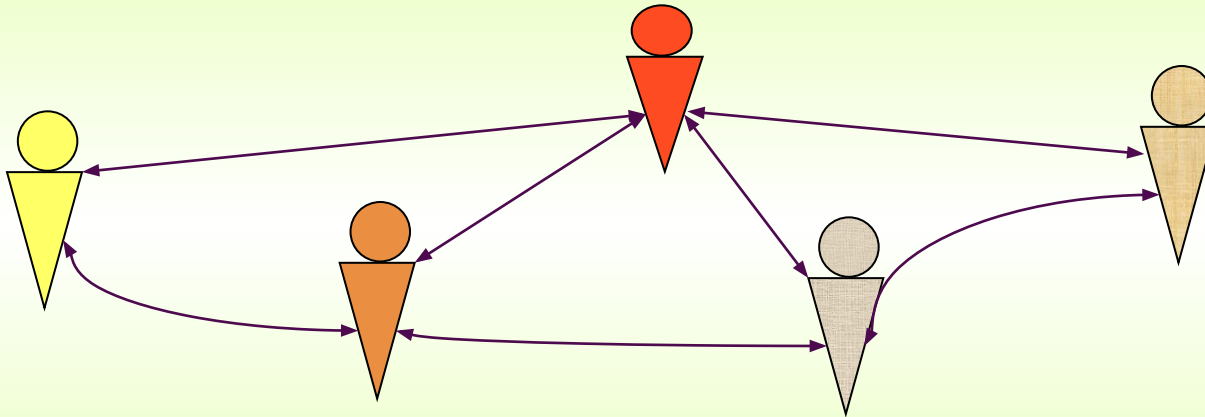
Формальная структура – это взаимное расположение должностей и связи между ними, заданные извне группы и определённые, исходя из связи **«руководства и подчинения»**

ФС – источник формальных отношений в группе

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2. Формальные и неформальные структуры

Неформальная структура



Неформальная структура – это принятые в группе **взаимосвязи личностей**, в неё входящих. Эти структуры возникают как следствие индивидуальных усилий и развиваются на основе общих интересов и дружбы. Для них характерно **самодвижение**

HC – источник неформальных отношений

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2. Формальные и неформальные структуры

Причины возникновения структур

1. ФОРМАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

- Специализация труда
- Рост масштабов бизнеса
- Интеграция функций
- Замысел менеджера
- Проектирование новых рабочих мест
- Влияние внешней среды

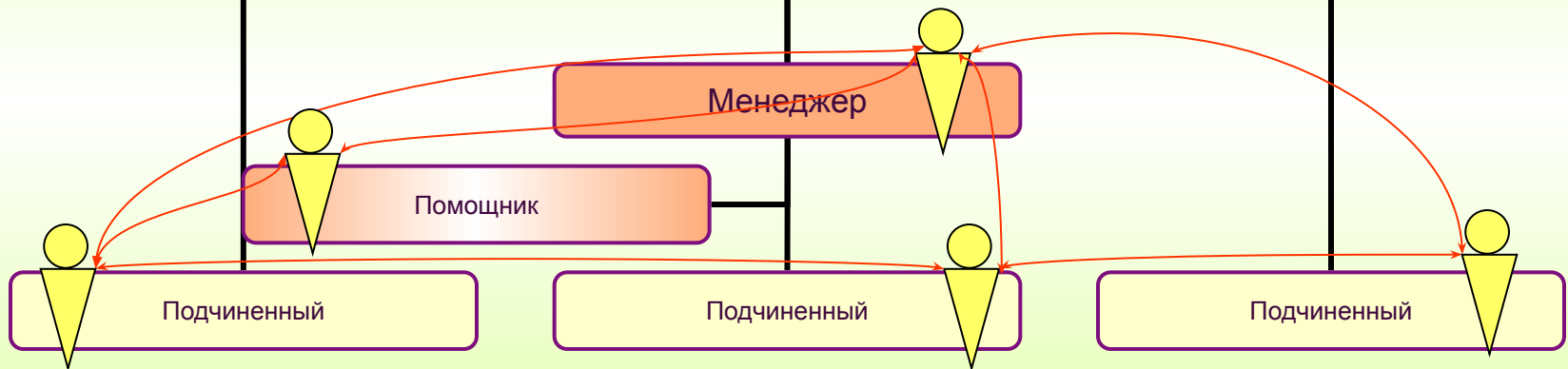
2. НЕФОРМАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

- Потребность в безопасности
- Потребность в уважении
- Желание взаимодействовать
- Выгода
- Потребность в признании

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.2. Формальные и неформальные структуры

Сочетание формальной и неформальной структуры



Организация является характерным примером совмещения формальных и неформальных структур.

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.3. Формальный и неформальный менеджмент

1. Стремление менеджера использовать только **формальные отношения** в управлении организацией приводят к появлению **формального менеджмента**

2. Это такой тип менеджмента, в котором основанием для управленческого воздействия всегда выступают **директивно принятые меры**

3. Признаками формального менеджмента является **опора на формально действующие организационные положения**, использования административных рычагов воздействия: приказы; указания; установленная администр. ответственность; правила трудового распорядка и др.

4. **Преувеличение роли** формального менеджмента ведет к бюрократизму, делает управление бездушным, механическим, тем самым **снижает его эффективность**

1. Стремление менеджера использовать только **неформальные отношения** в управлении организацией приводит к появлению **неформального менеджмента**

2. Это такой тип менеджмента, в котором основанием для управленческого воздействия являются сложившиеся **неформальные отношения в группе**

3. Признаками неформального менеджмента является **опора на личностные неформальные отношения**: слабые и сильные стороны личности; авторитет; психологическая расположенность; заинтересованность; система индивид. и коллективных ценностей и др.

4. **Преувеличение роли** неформального менеджмента рождает бесконечные конфликты, подхалимство, безответственность, протекционизм, семейственность и клановость, тем самым **снижает его эффективность**.

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.3. Формальный и неформальный менеджмент



4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

4.2.1.4. Искусство менеджера и степень лидерства

1. Проявляется в сочетании формального и неформального менеджмента.
2. Такое сочетание позволяет использовать преимущества формального и неформального менеджмента, нейтрализуя их недостатки.
3. Такая модель менеджмента является наиболее результативной и эффективной.
4. Для менеджера **степень его лидерства** заключается в возможности управлять людьми, опираясь не столько на свои полномочия, сколько на авторитет и признание, уважение и способности убеждать и воодушевлять людей.

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

4.2.1. 8÷20

Быть лидером и быть менеджером – это одно и то же или нет?

1. Лидер – ведущее положение 10

2. Лидерство – в групп. отн-иях 10÷11

3. Формальная и неформальная структура группы 12÷15

- причины возникновения
- орг-ция – совмещение Ф. и Н. стр-р
- Н. – ведущая по отн-ию к Ф.

4. Ф. и Н. менеджмент 16÷17

5. Искусство менеджера – в сочетании Ф. и Н. 18

4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент

Вопросы для проверки

1. Определите понятие **лидер**.
2. Попробуйте объяснить природу лидерства.
3. Сможете ли вы различить **формальную** и **неформальную** структуру группы. Что их характеризует?
4. Охарактеризуйте формальный и неформальный менеджмент
5. Объясните необходимость **сочетания** формального и неформального менеджмента в практике управления.



4.2. Лидерство и стили менеджмента. Содержание

4

4.2.1. Природа лидерства.
Формальный и неформальный менеджмент

8

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

2
2

4.2.2.1.

Качества успешного лидера

4.2.2.3

Проявления лидерства

4.2.2.2.

Ценности в менеджменте

4.2.2.4

Лидер и менеджер. Лидерство как ресурс менеджмента

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

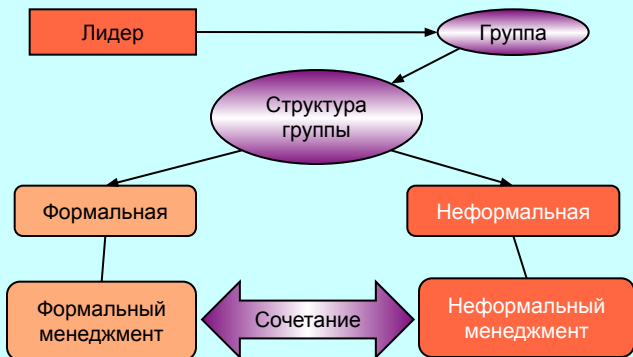
3
1

4.2.4. Стили менеджера

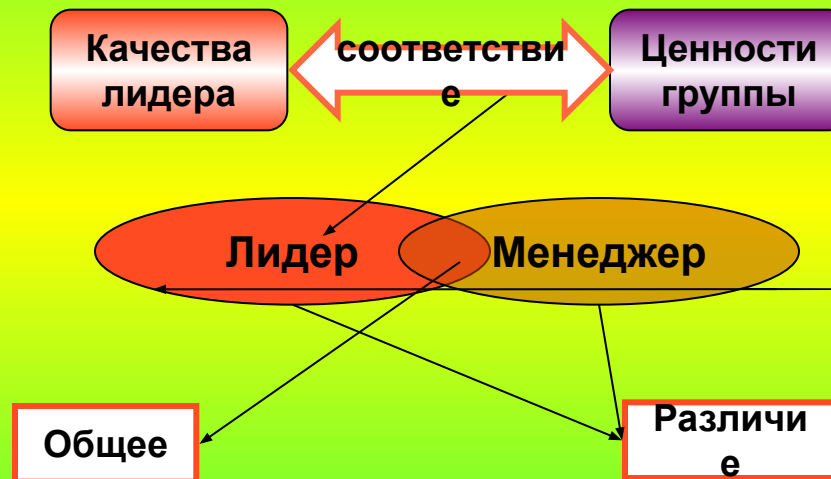
3
8

4.2. Лидерство и стили менеджмента. СЛС

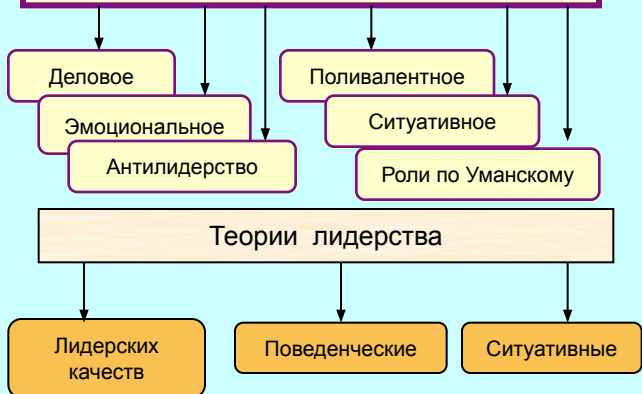
4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент



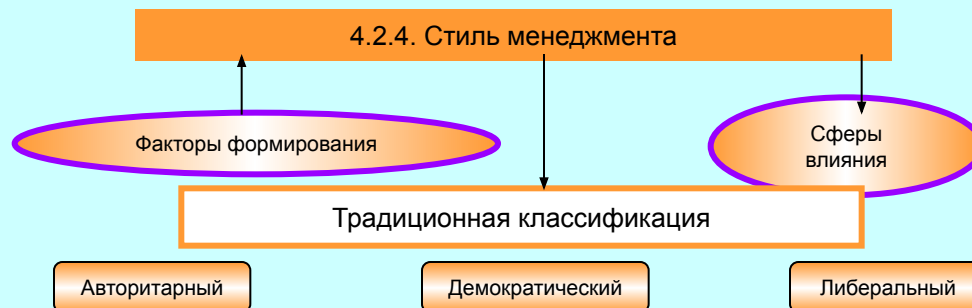
4.2.2. Основные черты и проявления лидерства



4.2.3. Разновидности лидерства



4.2.4. Стил менеджмента



4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.1. Качества успешного лидера

1. Интеллектуальные способности	2. Черты характера личности	3. Приобретенные умения
<p>Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Умение выражать свои мысли Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки Острая интуиция</p>	<p>Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Личностная целостность Смелость, уверенность в себе Уравновешенность Независимость, самостоятельность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость</p>	<p>Умение заручаться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Надежность Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях</p>

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.2. Ценности в менеджменте

1. Под **ценностью** мы понимаем то, чем человек дорожит безмерно (невозможно определить цену).

Ценности личности подразделяются на абсолютные и операционные:

2. **Абсолютные** ценности определяют устремления личности, в частности те цели, которые человек ставит в жизни и к которым в конечном счёте он стремится.

3. **Операционные** ценности регулируют способ достижения целей.

2. Абсолютные ценности	3. Операционные ценности
Равенство	Развитие способностей
Свобода	Любовь к чистоте
Самоуважение	Ответственность
Мудрость	Самоконтроль
Настоящая дружба	Честность
Безопасность семьи	Независимость
.....

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.3. Проявления лидерства

1. Выдвижение в позицию лидера происходит на основе ценностного обмена во внутригрупповом взаимодействии людей
2. Основной чертой лидера является олицетворение ценностей, мотивов и стремлений членов группы.

НЕОБХОДИМО:

3. Признание ведущего положения индивидуума, обусловленное вкладом в эффективное функционирование коллектива.
4. Наличие у него последователей.
5. Определение и фиксирование его лидерской роли.

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.4. Лидер и менеджер. Лидерство как ресурс менеджмента

характеристика	лидер	менеджер
1. Тип отношений	Неформальный (неофициальный)	Формальный (официальный)
2. Характер отношений	Психологический, эмоциональный	Должностной, функциональный
3. Приобретение статуса (положения)	Стихийно через признание окружающими людьми	Через назначение согласно штатному расписанию вышестоящим руководством
4. Поле деятельности	Общественное	Профессиональное
5. На кого оказывается влияние	На последователей	На подчиненных
6. Доминирующая форма влияния	Взаимодействие	Воздействие
7. Право влиять определяет	Признание последователями ведущего положения	Наделение полномочиями

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.4. Лидер и менеджер. Лидерство как ресурс менеджмента

Общее между лидерством и менеджментом

1. Координируют действия членов группы
2. Реализуют процесс влияния в группе
3. Присуща субординация отношений
4. Координируют действия членов группы
5. Организуют отношения
6. Мотивируют на достижение цели
7. Определяют цель совместной деятельности

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.2.4. Лидер и менеджер. Лидерство как ресурс менеджмента

Лидерство как ресурс менеджмента

1. Усиливает управленческое воздействие
2. Является механизмом для вовлечения персонала подразделения в процесс управления
3. Позволяет использовать потенциал неформальных отношений для достижения целей организации.
4. Формирует авторитет менеджера
5. Повышает лояльность подчинённых к решениям менеджера
6. Сокращает затраты на управление.

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

4.2.2. 21÷30

Какие качества позволяют считать себя лидером?

1. Качества успешного лидера

- интеллект. спос-сти
- черты хар-ра личности
- приобрет. умения

23

2. Ценности в М.

24

- абсолютные
- операционные

3. Проявления лидерства

25

4. Лидер и менеджер

26÷27

Менеджмент – социальный феномен, лидерство – психологич.

5. Лидерство – важный ресурс менеджмента

28

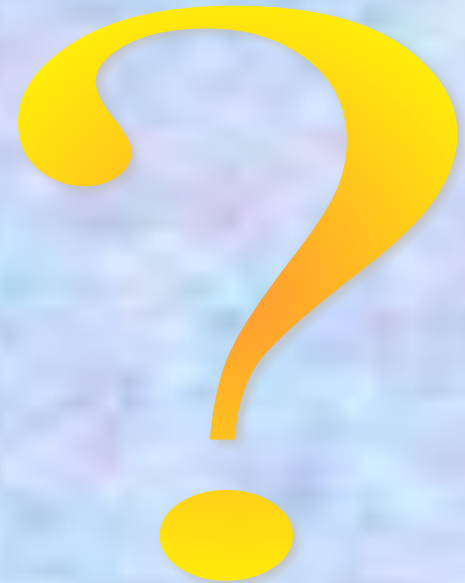
Хор. рук-ль = лидер + эф. упр-ие

Менеджер, как правило, всегда лидер. Лидер же не обязан быть менеджером.

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

Вопросы для проверки

1. Какие качества успешного лидера характеризуют лидера вашей группы?
2. По каким атрибутивным характеристикам вы будете определять, занимает ли человек функциональное место лидера либо фальсифицирует этот процесс?
3. Определите различие между менеджером и лидером.
4. Перечислите общие характеристики лидера и менеджера.
5. Является ли лидерство ресурсом менеджмента?



4.2. Лидерство и стили менеджмента. Содержание

4

4.2.1. Природа лидерства.
Формальный и неформальный менеджмент

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.3.1.

Разновидности лидерства

4.2.3.3.

Теории лидерства

4.2.3.2.

Роли ситуативного лидера по Л.И. Уманскому

4.2.4. Стили менеджера

8

2

1

3

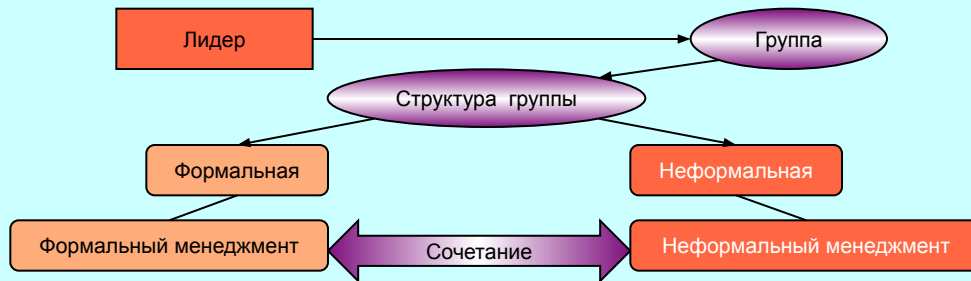
2

3

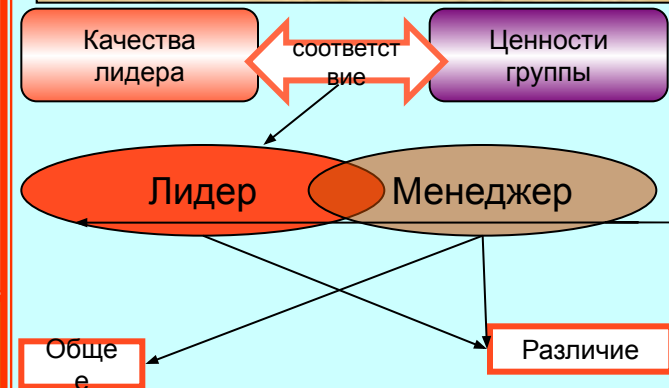
8

4.2. Лидерство и стили менеджмента. СЛС

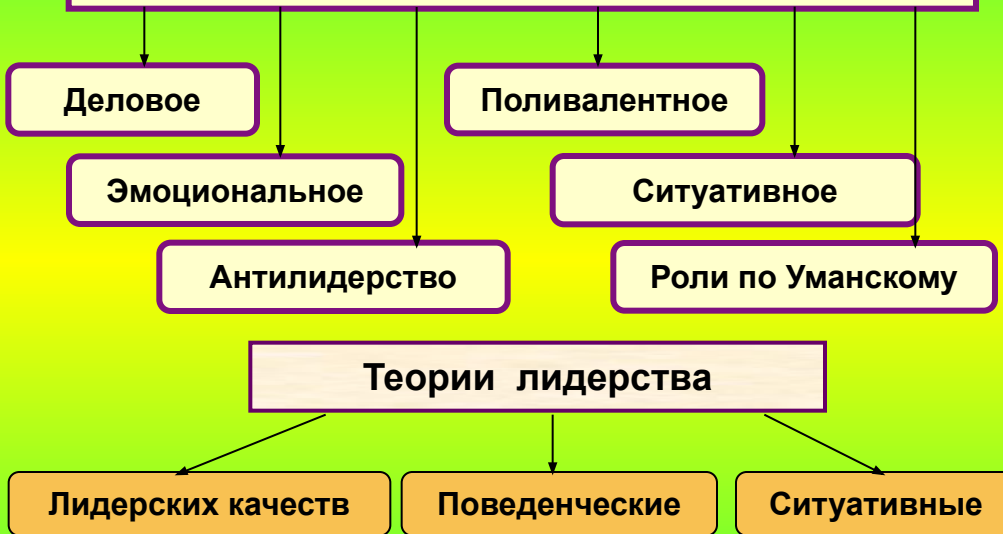
4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент



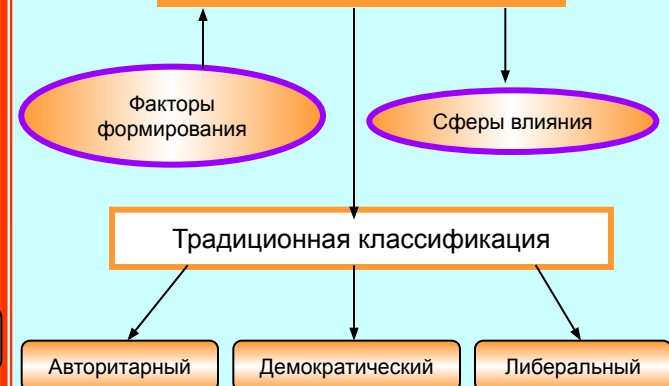
4.2.2. Основные черты и проявления лидерства



4.2.3. Разновидности лидерства



4.2.4. Стил менеджмента



4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.3.1. Разновидности лидерства

1

Деловой лидер

Человек, имеющий ведущее положение в деловых неформальных отношениях, возникающих в трудовом процессе.

2

Эмоциональный лидер

Человек, имеющий ведущее положение в межличностном общении, не имеющего отношения к трудовому процессу.

3

Антилидер

Человек с лидерским потенциалом, но его цели не совпадают с целями организации

4

Ситуативный лидер

Человек, способный повести за собой в какой-то одной определённой ситуации

5

Поливалентный лидер

Человек, имеющий ведущее положение в нескольких ситуациях

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.3.2. Роли ситуативного лидера по Л.И. Уманскому (1980 г.)

1

Лидер-организатор

Осуществляет функцию групповой интеграции.

2

Лидер-инициатор

Задаёт тон в решении групповых проблем.

3

Лидер-генератор

Эмоционального настроения –
аналог эмоционального лидера

4

Лидер-эрудит

Одна из ролей интеллектуального лидера

5

**Лидер эмоционального
притяжения**

Соответствует роли «социометрической звезды»

6

Лидер-умелец

Специалист в каком-либо виде деятельности.

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.3.3. Теории лидерства

1. Теории лидерских качеств	2. Поведенческие теории лидерства	3. Ситуационные теории лидерства
Исследователи пытались определить наиболее значимые характеристики лидера.	Исследователи сделали попытки определить привычные манеры поведения лидера по отношению к последователям	Основной постулат ситуационных теорий лидерства заключается в следующем: не существует лучшего лидерского поведения; при различных ситуациях эффективность достигается по разному.
Этот подход не позволил разработать практических рекомендаций для безошибочного выявления лидеров	Этот подход не позволил определить эталон лучшего лидерского поведения и связать его с эффективностью организации	Этот подход так и не дал однозначного ответа на то, откуда берутся лидеры, и какими оптимальными характеристиками он должен обладать.
М.Вебер, Ордуэй Тид, У. Беннис, О.С.Виханский и А.И.Наумов, Р.Стогдилл, Дж.Хант,	Э. Мэйо, Д.МакГрегор, Р. Лайкерт, А.Танненбаум и В.Шмидт,	Ф.Фидлер, Митчел и Хаус, Херсей и Бланшар, Стивенсона-Джонсона, Врума-Йеттона-Яго.....

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

4.2.3. 31÷37

Как проявляется феномен лидерства?

1. Разновидности лидерства 33

- Деловой Л.
- Эмоциональный Л.
- Антилидер (антилидерство ситуативно, 2 типа)

2. Роли ситуативного лидера (Л.И. Уманский) 34

3. Теории лидерства 35

- * Подход с позиции личных качеств
- * Поведенческий подход:
 - авторитарный Л.
 - демократичный Л.
 - либеральный Л.
- * Ситуац. подход – 4 модели

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

Вопросы для проверки

1. Какие разновидности лидерства вы встречали в практике?
2. Где используется ролевая структура ситуативного лидерства по Л.И. Уманскому?
3. Назовите основные теории лидерства.



4.2. Лидерство и стили менеджмента. Содержание

4.2.1. Природа лидерства.
Формальный и неформальный менеджмент

4.2.2. Основные черты и проявления лидерства

4.2.3. Разновидности лидерства. Теории лидерства

4.2.4. Стили менеджера

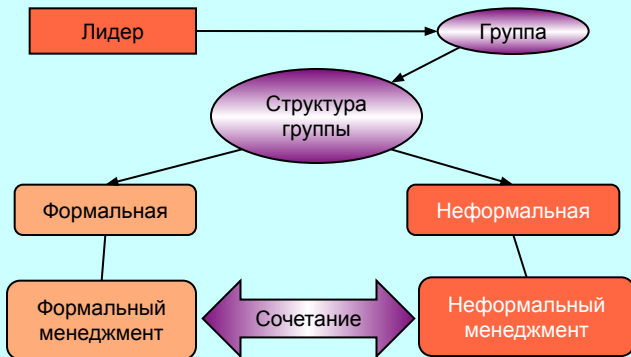
4.2.4.1. Понятие стиля менеджера

4.2.4.2. Факторы формирования стиля менеджера

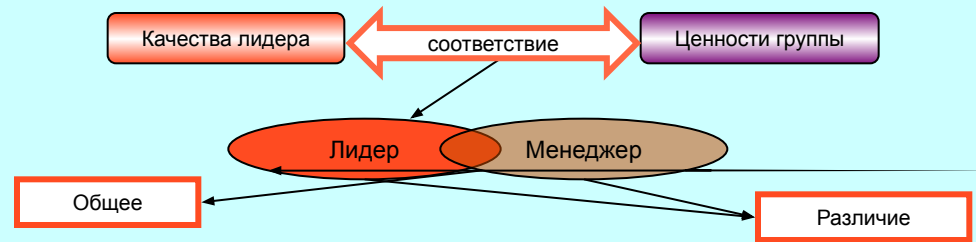
4.2.4.3. Классификация стилей менеджмента

4.2. Лидерство и стили менеджмента. СЛС

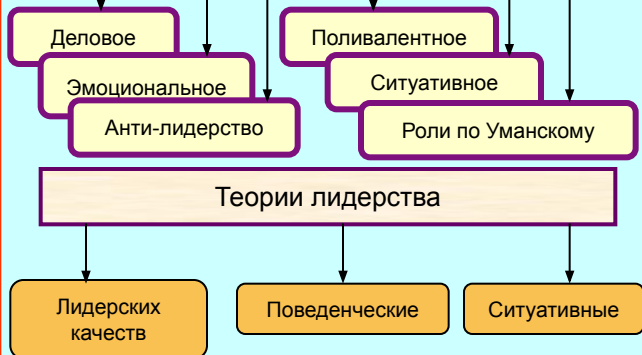
4.2.1. Природа лидерства. Формальный и неформальный менеджмент



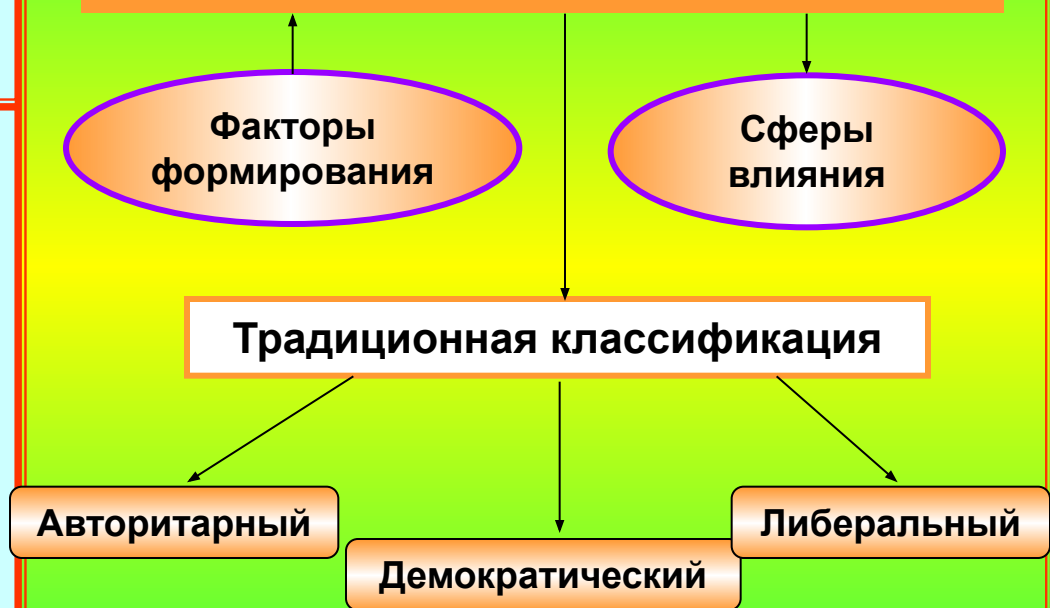
4.2.2. Основные черты и проявления лидерства



4.2.3. Разновидности лидерства



4.2.4. Стили менеджмента



4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.1. Понятие стиля менеджера

Стиль менеджера – это совокупность своеобразных методов, форм и приёмов практической деятельности менеджера по отношению к подчинённым с целью осуществления управленческого воздействия.

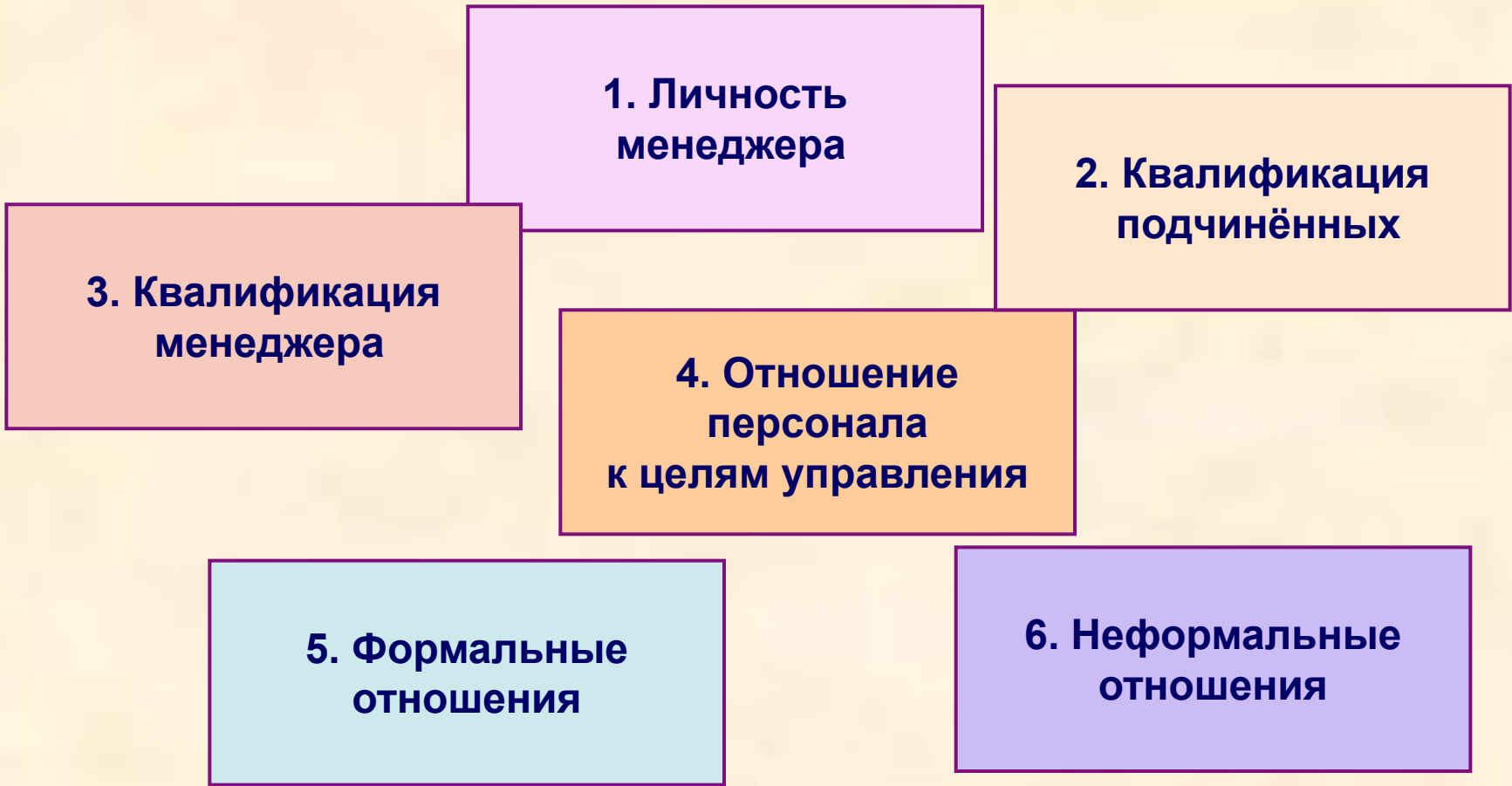
Стиль менеджмента оказывает влияние:

- на эффективность деятельности организации
- на качество трудовой жизни
- на поведение подчинённых
- на жизнеспособность организации
- на качество персонала

Стиль менеджера – это своего рода его управленческий почерк.
В стиле соединяются профессионализм и личность менеджера

4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.2. Факторы формирования стиля менеджера



3
4
3
5

4
3
4
4

4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

В традиционных классификациях выделяют три вида стиля менеджмента:

1. Авторитарный

Характеризуется использованием в качестве средств воздействия потребностей и интересов низкого уровня, высокой концентрации власти в руках менеджера, формальным отношением к человеку, повышенным контролем деятельности

2. Демократический

Определяется пониманием того, что если человек знает, во имя чего он трудится, участвует в формировании и реализации целей, имеет возможность проявлять инициативу, пользуется доверием менеджера и свободен от мелочного контроля, то труд его будет много производительней

3. Либеральный

Характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений. В этом случае решения принимаются группой самостоятельно

4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

Сравнительная таблица стилей менеджмента

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решений	Единоначалие	Совместно с подчинённым	Подчинёнными на основе указаний руководителя
2. Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
3. Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчинённых
4. Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей

4.2.4. Стили менеджмента

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

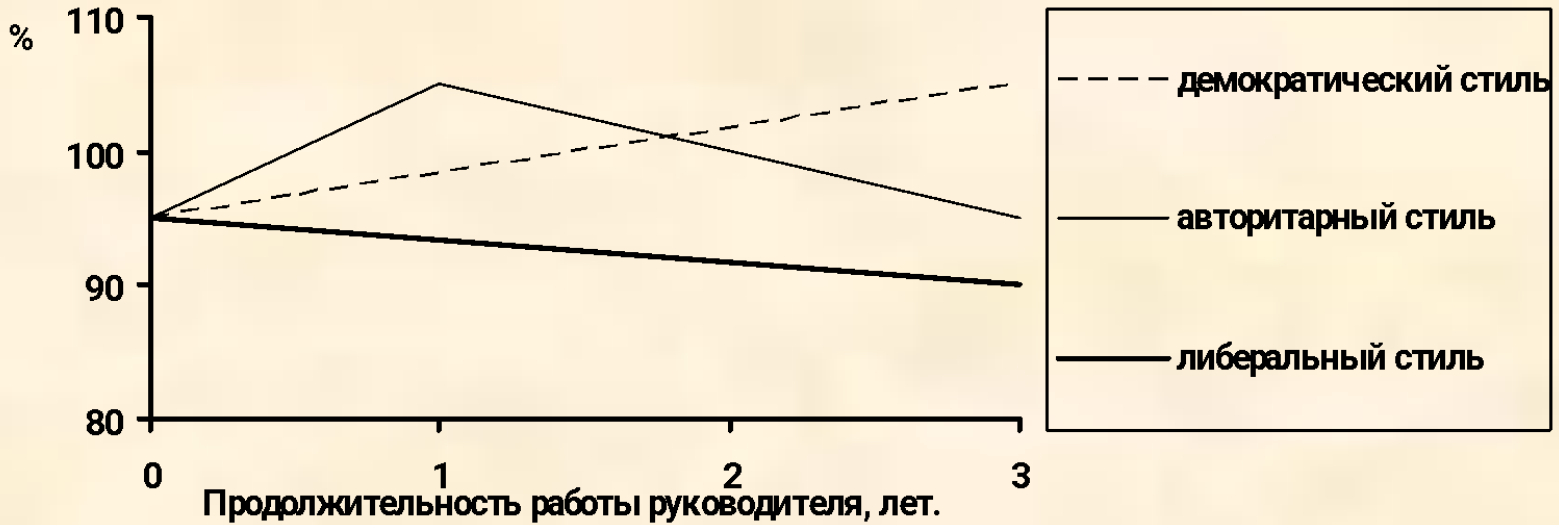
Сравнительная таблица стилей менеджмента (продолжение)

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
6. Отношения руководителя к знаниям	Считает, что всё знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
7. Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
8. Отношение руководителя к дисциплине	Жёсткое формальное	Разумное	Мягкое, не требовательное
9. Отношение к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет чёткой ориентации

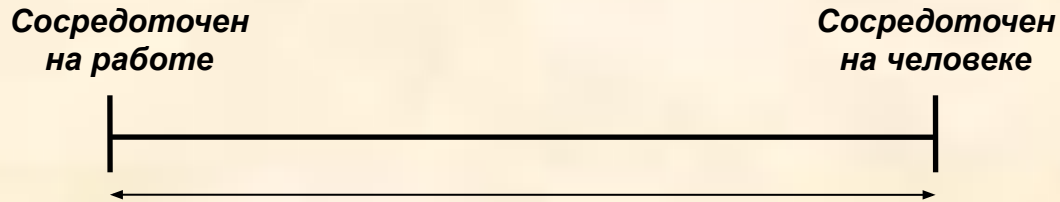
4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

Сравнение эффективности различных стилей управления



Стили руководства (по Р. Лайкерту)



4
0
4
3
4
4

4
7

4.2.4. Стили менеджера

4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

Сравнительная таблица стилей руководства (по Р. Лайкерту)

№	Стиль руководства	Характеристика стиля
1.	<i>Эксплуататорско-авторитарный</i>	Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения.
2.	<i>Благосклонно-авторитарный</i>	Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.
3.	<i>Консультативно-демократический</i>	Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений.
4.	<i>Основанный на участии</i>	Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным.

4.2.4. Стили менеджера

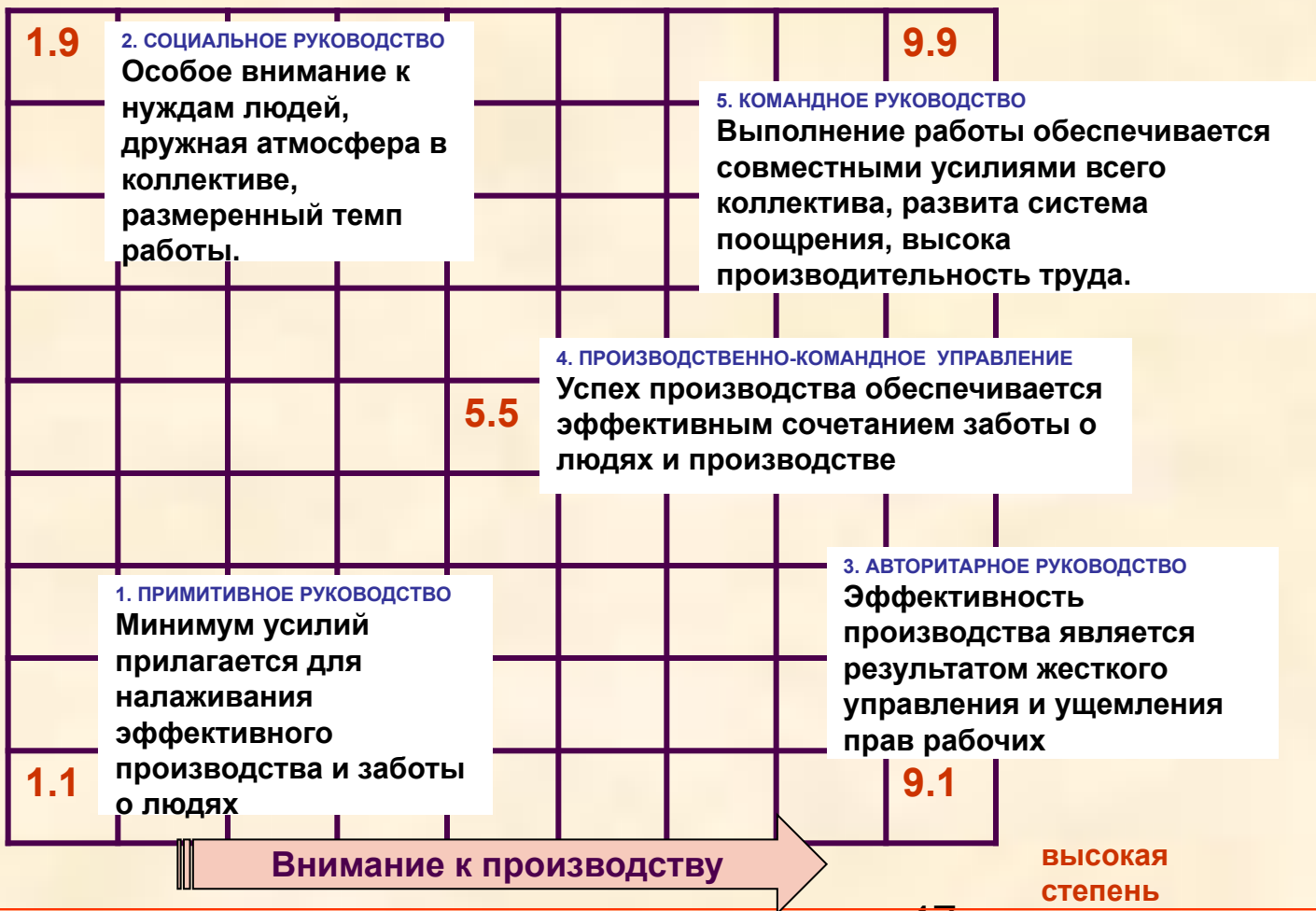
4.2.4.3. Классификация стилей менеджера

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА (по Р. Блейку и Дж. Моутону)

высокая
степень



низкая
степень



слс



4.2.4. Стили менеджмента. ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

4.2.4. 38÷49

Что такое «почерк» менеджера?

1. Стиль менеджера 40

Стиль = проф-зм + личность

2. Факторы форм-ия стиля 41

3. Классификация стилей

42÷47

К. Левин 42÷44

- авторитарный
- демократический
- попустительский

Р. Лайкерт 45÷46

- 4 стилия рук-ва

Р. Блейк и Дж. Моутон 47

- управленческая решетка

Невозможно выделить универсальный стиль!

4.2.4. Стили менеджера

Вопросы для проверки



1. Определите понятие стиля менеджера.
2. Перечислите факторы формирования стиля менеджера.
3. Какая классификация стилей, с вашей точки зрения, является более полезной для практики, и почему?
4. Проведите сравнение стилей менеджера, выделенных в традиционной классификации.

4.2. Лидерство и стили менеджмента. СЛС

