

# Руководство: власть и партнерство

**Цель занятия:** разобраться с понятиями - руководство, власть, партнерство и их составляющими; способами применения их на практике.

**Основные задачи:**

- Виды власти, источники власти.
- Лидерство: понятия, подходы.
- Стили управления.

# Знания и умения студентов

- **знать:** - виды власти;
- - стили управления;
- - методы власти, их основное содержание и отличие.
- **уметь:** - применять различные стили управления.

# Власть и влияние в организации

Власть – возможность влиять на поведение других людей.

Влияние – поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, ощущения другого человека.

формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству - это

убеждение и участие сотрудников в управлении

# Основа власти и ее виды

## Виды:

1. **Формальная** – обусловлена должностью лица, его местом в официальной структуре организации и измеряется числом подчиненных и объемом ресурсов, которыми он может распоряжаться.
2. **Реальная** – обусловлена влиянием, авторитетом, местом в неформальной структуре отношений и измеряется числом лиц, готовых добровольно подчиняться данному лицу.

## Основы власти:

Принуждение- административное на основе закона(санкции)  
и прямое физическое «в зонах контроля»(страх)

Собственность на ресурсы

Иерархические связи

Добровольное подчинение(по должности, личностное)

# Власть и влияние

власть	влияние
1.власть, основанная на принуждении	1.Влияние через страх
2.власть, основанная на вознаграждении	2.Влияние через положительные воздействия.
3.Эталонная власть	3.Влияние силой примера
4.Законная власть	4.Влияние через принятие культурной ценности и традиции
5.Экспертная власть	5.Влияние через разумную веру и силу компетенции

# Власть и партнерство

Принципы, обуславливающие  
эффективность отношений  
«руководитель- подчиненный»:

- 1.Взаимное уважение**
- 2.Взаимное обучение**
- 3.Взаимное доверие**

**Руководство** – личное  
воздействие на поведение  
других для реализации  
поставленных целей (т.е. на  
поиск, принятие, проведение в  
жизнь и контроль решений и  
последствий их выполнения)

# Функции руководителя (основные направления деятельности, решаемые задачи)

1. *Стратегическая* – постановка целей, выработка стратегий, составление планов.
2. *Административная* – организация исполнительства, текущая координация, контроль, управление кадрами, стимулирование.
3. *Экспертно-инновационная* – разработка новых видов изделий, ознакомление с новинками, перестройка организации, консультирование.
4. *Коммуникационная* – прием посетителей, ответ на письма и звонки, ведение переговоров.
5. *Социальная* – создание морально-психологического климата, поддержание традиций, помощь подчиненным.
6. *Лидерская* – воодушевление коллектива на осуществление преобразований

# Ситуационные требования к руководителям

Требуемые типы руководителей:

1. В период преобразований:

- предприниматель,
- лидер.

2. В период поступательного развития:

- администратор,
- плановик.

# Задачи руководителей

1. Высший уровень организации:

- формировании миссии, политики, стандартов,
- стратегический контроль,
- управление в чрезвычайных ситуациях.

2. Средний уровень:

- руководство текущей деятельностью,
- постановка задач подчиненным,
- текущий контроль производства, дисциплины,
- решение кадровых вопросов,
- проведение мероприятий по совершенствованию организации и технологии основной деятельности.

3. Низовой уровень:

- руководство исполнителями,
- организация и координация работы исполнителей,
- обеспечение условий выполнения задач, поставленных исполнителями,
- контроль исполнения графика работы, использования оборудования и ресурсов, дисциплины, техники безопасности,
- содействие рационализаторству и изобретательству,
- поощрение и наказание подчиненных

# Исторически социальные роли руководителя

эпоха	работники	Социальная роль руководителя
Доиндустриальная и начало индустриализма (18 – начало 20 веков)	Однородная, безликая, малообразованная масса	диктатор
Развитый индустриализм(1-я половина 20 века)	Образованные, осознающие себя личности	«Отец семейства»( «патерналист»)
Постиндустриализм(2-я половина 20 века)	Высокообразованные, способные творить	Координатор, организатор совместной работы

# Качества руководителя

личные	профессиональные	Деловые (специфические)
Высокие моральные стандарты	Профессиональная компетентность	Организационные способности
Физическое и психологическое здоровье	Эрудиция, широта взглядов	Честолюбие, властность, завышенный уровень притязаний
Внутренняя культура	Стремление к совершенствованию, приобретению новых знаний	Решительность, напористость, смелость, бескомпромиссность, воля, настойчивость
Отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям	Поиск новых форм и методов работы	Контактность, коммуникабельность
оптимизм	Умение планировать свою работу	Высокий уровень самоконтроля
		Рискованность
		Стремление к новому

# Авторитет руководителя

**Авторитет** – это влияние, оказываемое руководителем на подчиненных, а также признание и уважение, которым он пользуется в силу своего профессионализма и достоинств.

Три аспекта авторитета:

1. Власть и влияние.
2. Признание и уважение.
3. Достоинства личности: профессионализм, культура, искусство общения, нравственные качества.

**Лидерство** – это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей. Управление носит всеобщий характер, а лидерство – это вершина управления, когда необходимо обеспечить наиболее эффективное достижение целей. Лидерство построено на проникновении целей в сознание людей, побуждает их к активным действиям, но зависит от состава последователей и не может механически переноситься из одной группы в другую.

# Факторы, влияющие на авторитет и лидерство

1. Профессиональный опыт, компетентность.
2. Эрудиция и общая культура.
3. Общая культура.
4. Искусство общения.
5. Нравственные качества.
6. Умение пользоваться властью и влиять на людей.
7. Организаторский талант. Умение привлекать к себе людей.

# Сравнение лидера, руководителя и администратора

лидер	руководитель	администратор
Ведет за собой, имеет последователей своих идей, выдвигается стихийно	Выдвигается коллективом, вышестоящим руководством	Назначается официально, управляет
Универсальный эксперт	Инициатор активных действий	Его решение: способствовать, организовывать, координировать и контролировать
Источник идей	Источник идей	контролер
Признание окружающих	консультант	Посредник в конфликтах
	Интеллектуальный центр	

# Теория лидерства Р.Лайкерта

1 тип лидера :ориентирован на работу	2 тип лидера: ориентирован на человека
1.Проектирует задачу, рассчитанную на максимальную производительность	1.Оказывает влияние на подчиненных путем улучшения человеческих отношений
2.Разрабатывает систему вознаграждений для стимулирования к более эффективному труду	2.Совершенствует отношения между руководителем и подчиненным с целью повышения производительности труда
3.Основное внимание уделяет техническим принципам эффективности	3.Практикуется взаимопомощь.
4.Человек – только средство , а не цель	4.Работники активно участвуют в принятии решений
	5.Поощряется профессиональный рост подчиненных
	6.Руководитель считается с нуждами подчиненных

# Концепции лидерства

Теория «Великих людей»	поведенческие	ситуационные
<p>Лидерами становятся в силу следующих личных свойств:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-высокий интеллект,</li><li>-приятная внешность,</li><li>-здоровый смысл,</li><li>-честность,</li><li>-уверенность в себе</li></ul>	<p>Лидерами становятся в силу особенности манеры общения с окружающими</p>	<p>Лидерами становятся в силу:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-особенностей подчиненных,</li><li>-характера среды,</li><li>-содержания деятельности</li></ul>

# Стиль и метод управления

*Стиль управления* – это искусство типичных и относительно устойчивых приемов, методов решения проблем и воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций; это «почерк» работы руководителя, манера управленческих действий и общения с людьми.

*Метод управления* – это совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия руководителя на подчиненных и коллектив, обеспечивающих координацию их действия; они существуют объективно, независимо от руководителя, обусловленные достигнутым уровнем и потребностями экономики.

# Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили управления(руководства)		
	авторитарный	демократический	либеральный
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом, или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненными, поручает	Просит, часто даже упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, компетентных работников с широким кругозором	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение

# Сравнение стилей руководства и ТИПОВ ВЛИЯНИЯ

1	2	3	4
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная, дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля	Мягко, покладист, иногда легковверен
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея ее обеспечить
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание – основной метод воздействия, поощрения – для избранных	Постоянно использует различные виды стимулов	Использует поощрения чаще, чем наказания

# Тест: Соответствие здоровья человека профессии менеджера

1. Переживаете ли Вы из-за неприятностей долгое время?(да-5, часто-4, иногда-2, никогда-1)
2. Много ли времени Вы уделяете себе вечером?(свыше 3-х часов – 0, 2ч.-0,1ч- 0, меньше 1ч.- 2, ни минуты – 4).
3. Перебиваете ли Вы собеседника, объясняющего Вам что-то с излишними подробностями? (да-4, часто -3, редко – 1, нет - 0).
4. Вечно ли Вы спешите?(да -5, часто -4, иногда – 1, нет - 0)
5. Представляет ли Вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?(да-3, зависит от обстоятельств – 2, очень редко – 1, никогда - 0)
6. Думаете ли Вы о своих проблемах даже в свободное время? (часто -5, иногда – 2, никогда-0).
7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у Вас желание сделать это вместо него? (да- 5, часто – 4, иногда – 2, никогда - 0)
8. Сложно ли Вам ограничить себя во вкусной еде?(да-3, часто – 2, иногда – 1, редко, никогда - 0)
9. Делаете ли Вы несколько дел одновременно? (да-5, часто – 4, иногда – 3, редко-1, никогда -0)
10. Бывает ли, что во время беседы Ваши мысли витают где-то далеко?(часто 5, нередко – 4, бывает – 3, никогда 0)
11. Сколько часто Вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах? (часто -5, нередко – 4, иногда-1, никогда -0)
12. Нервничаете ли Вы, выстаивая очередь? (очень часто – 4, часто -3, иногда-2, очень редко -1, никогда -0)
13. Нравится ли Вам давать другим советы другим? (всегда – 3, часто- 2, очень редко -0)
14. Часто ли Вы колеблетесь, прежде, чем принять решение?(всегда – 3, зачастую – 2, часто-1, очень редко, никогда-0)
15. Быстро ли Вы говорите? (спеша, скороговоркой-3, довольно торопливо – 2, спокойно,

# Ключ к тесту

- Если вы набрали:
  - От 50 до 63 очков – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни;
- От 20 до 49 очков – здоровье в неплохом состоянии, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение;
- До 19 очков – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

# **Сделать самостоятельно!**

## **(домашнее задание)**

- **Отличительные особенности форм власти.**
- **Каковы способы влияния власти?**
- **Определите, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями.**

# Практическое задание:

## решение ситуационных задач

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?
2. Может ли лидер, обладающий властью и авторитетом, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Обоснуйте ответ?
3. Часто в фирмах шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф и вовсе не нужен?