



Тема:

***Керівництво, влада і
лідерство в менеджменті***



План



- 1. Сутність та основні засади керівництва.**
- 2. Види (форми) влади.**
- 3. Поняття та природа лідерства.
Стилі керівництва.**
- 4. Поняття та сутність груп в організації.
Типи груп в організації.**



**Сильне та ефективне
керівництво сприяє створенню
атмосфери участі та колективної
підтримки цілей діяльності
організації, в якій її члени
отримують стимул для усунення
перепон і досягнення
максимальних результатів**

Р. Блейк та Дж. Моутон

Керівництво

- це вид управлінської діяльності, який на засадах **лідерства** та **влади** забезпечує виконання **функцій менеджменту**, формування **методів менеджменту** та їх трансформацію в **управлінські рішення** через використання **комунікацій**



Керівництво

є об'єднувальною функцією менеджменту,
яка пронизує усі управлінські процеси в
організації



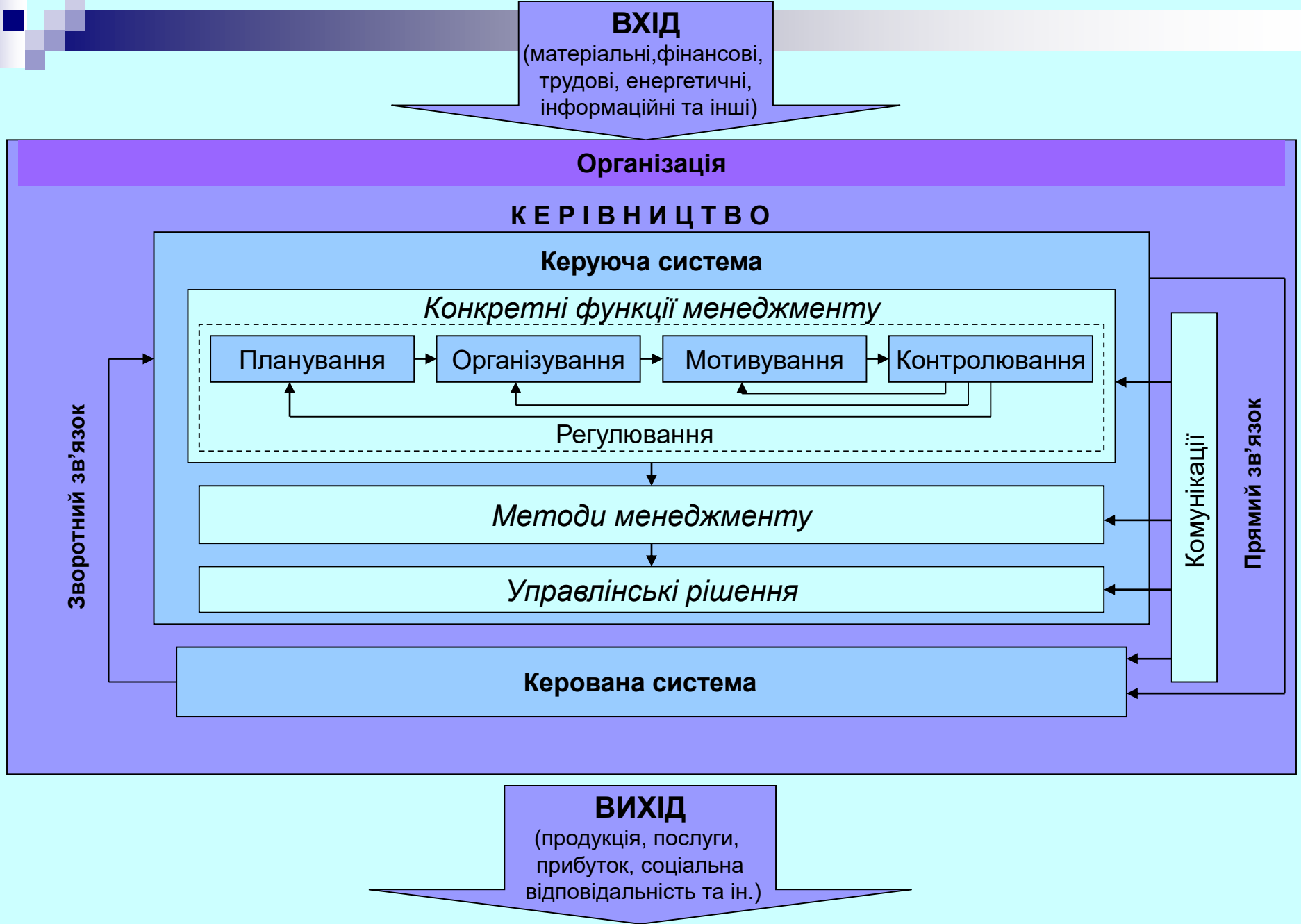


Рис. Місце керівництва у процесі менеджменту

УПРАВЛІННЯ

процес забезпечення виконання цілей організації

КЕРІВНИЦТВО

формування організаційних умов для виконання цілей та задач підрозділами

розподіл відповідальності за визначені ділянки робіт

Формування системи збалансованих показників та звітності

регламентація діяльності працівників та підрозділів

формування стандартів роботи

МЕНЕДЖМЕНТ

коректна постановка цілей та задач працівникам підрозділу

емоційне залучення кожного в процес досягнення цілі

управління діяльністю підлеглих в зонах їх відповідальності та стандартів виконання робіт

розвиток професійної майстерності у виконанні задач, що перевищують рівень компетентності

розвиток навичок командної взаємодії

Керівник (менеджер) в організації

- це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його завдання - впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією відповідно до її місії та цілей



Керівництво



Вплив

Лідерство

Влада

Повноваження – це формально
санкціоноване організацією право впливати
на поведінку підлеглих

Вплив

це така **поведінка** однієї особи чи групи осіб, яка вносить **зміни** в поведінку, відчуття, стосунки **інших** людей.

З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації



Влада - це **можливість** впливати на поведінку інших людей

Влада - це двосторонній процес взаємодії людей;

- це потенціал, який має той, хто її застосовує, тобто вона існує не тільки тоді, коли застосовується;
- це взаємовідносини, які змінюються у часі залежно від конкретної ситуації, тобто обсяги влади ніколи не бувають незмінними



Лідерство - це специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризує **здатність** однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації, різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей





***Щоб керувати, потрібно
впливати, а щоб впливати –
потрібно мати владу***



Основні форми влади

Традиційна влада

виконавець вірить, що той хто впливає (керівник) має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх (підкорятися)

Влада винагороди

виконавець визнає, що той хто впливає (керівник) має можливість задовольнити його життєві потреби

Влада примусу

виконавець вірить, що той хто впливає (керівник) має можливість покарати так, що це завадить задоволенню життєвих потреб виконавця

Дисциплінарна влада

виконавець перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіку виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника

Влада над ресурсами

право керівника контролювати, регулювати і розподіляти обмежені організаційні ресурси



Основні форми влади

Експертна влада

виконавець визнає, що той хто впливає (керівник) володіє спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

Еталонна влада (влада прикладу, харизми)

характеристики або особисті якості того, хто впливає (керівника) настільки привабливі для виконавця, що він намагається бути схожим на нього

Влада інформації

можливість доступу до потрібної, важливої інформації і вміння використовувати її для впливу на виконавців

Влада зв'язків

сприйняття підлеглими існування зв'язків керівника з впливовими особами як в організації, так і за її межами



Група джерел влади, які
виникають завдяки особистим
якостям лідера

Основні форми впливу

Переконання	ефективна передача своєї точки зору. Керівник визнає залежність від виконавця, його компетентність. Виконавець у свою чергу впевнений, що керівник задовольнить його власну потребу
Вплив через участь	здійснюється шляхом скерування їх зусиль на виконання потрібної цілі. Менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією



Типи підходів до вивчення лідерства за критеріями:

➔ *ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера*

➔ *ступінь врахування фактора ситуаційності*

Поведінка враховується

Динаміка поведінки

Поведінка не враховується

Тип 2. Аналіз зразків поведінки лідера без врахування ситуації
(концепції поведінки лідера)

Тип 3. Ситуаційний аналіз ефективної поведінки лідера
(концепції ситуаційного лідерства)

Тип 1. Аналіз особистих якостей керівника без врахування ситуації
(теорія особистих якостей лідера)

Тип 4. Ситуаційний аналіз характеру ефективного лідера
(концепції атрибутивного, харизматичного, перетворюючого лідерства)

Ситуація не враховується

Фактор ситуаційності

Ситуація враховується

В основу теорії особистих якостей лідера покладено ідею, що всі кращі керівники мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей



Основні завдання теорії особистих якостей:

- визначення певного набору особистих якостей, які забезпечують ефективне лідерство;
- визначення способів вимірювання таких якостей і їх використання для виявлення лідерів.

Основні *результати досліджень*:

- сформований "довгий список" особистих якостей ефективного лідера, які рідко коли перетинаються в дослідженнях різних авторів;
- перелік бажаних особистих якостей сприймається з позицій практики як недосяжний ідеал;
- визначити (оцінити) значущість виділених особистих якостей лідера практично неможливо;
- один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) особисті якості;
- не було доведено достатньої кореляції між виділеними особистими якостями і ефективним лідерством

За теорією особистих якостей лідера (теорією особистості) виділяють наступні *якості і риси характеру* ефективного керівника (лідера):

Інтелектуальні здібності

- розум і логіка
- поміркованість
- проникливість
- оригінальність
- концептуальність
- освіченість
- знання справи
- мовна розвиненість
- допитливість
- інтуїтивність

Риси характеру особистості

- ініціативність
- гнучкість
- пильність
- творчість
- чесність
- цілісність особистості
- сміливість
- самовпевненість
- врівноваженість
- незалежність
- амбіційність
- потреба у досягненнях
- наполегливість, упертість
- енергійність
- працездатність
- агресивність
- обов'язковість

Набуті вміння

- вміння отримати підтримку
- вміння кооперуватися
- вміння завоювати популярність і престиж
- такт і дипломатичність
- вміння приймати на себе ризик і відповідальність
- вміння організовувати
- вміння переконувати
- вміння змінювати себе
- вміння бути надійним
- вміння жартувати і розуміти гумор
- вміння розбиратися в людях

Висновки за теорією особистих якостей:

людина не стає успішним керівником лише завдяки наявності певної сукупності особистих якостей

- **лідерство в своїй основі спирається на особисті якості лідера;**
- **встановити перелік якостей, характерних для кращих керівників не вдалося;**
- **структура особистих якостей керівника повинна зіставлятися з особистими якостями, діяльністю і завданнями підлеглих;**
- **один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості**

За поведінкового підходу до лідерства
результативність управління визначається тим, як
керівник поводить себе зі своїми підлеглими
(послідовниками)

Поведінковий підхід спирається на
стиль керування

Стиль керування – це манера поведінки
керівника (лідера) щодо підлеглих (послідовників),
через яку і здійснюється вплив

Концепція трьох стилів керування *К. Левіна*



Характерні риси **авторитарного** (**автократичного, диктаторського**) стилю керівництва:

- висока централізація повноважень
- висока структурованість роботи підлеглих
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень
- численні правила поведінки
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу)



Для **демократичного** стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень
- добре налагоджена система комунікацій «керівник – підлеглий»
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих



Ліберальний стиль керування

- характеризується мінімальною участю керівника
- підлеглі мають високий рівень свободи визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу





Основні завдання поведінкового підходу:

- пошук певного, єдиного, найкращого стилю керування, який і забезпечує ефективне лідерство
- з'ясування ключових характеристик такого стилю і розробка спеціальних програм виховання у лідерів відповідного стилю керування

Основні результати досліджень:

- широкий спектр стилів керування ускладнив їх практичну апробацію;
- не встановлено зв'язку між стилями лідерства і показниками виконання роботи: *ефективність, продуктивність, задоволення*;
- один і той самий лідер демонстрував у різних ситуаціях різні (часто протилежні) стилі керування.

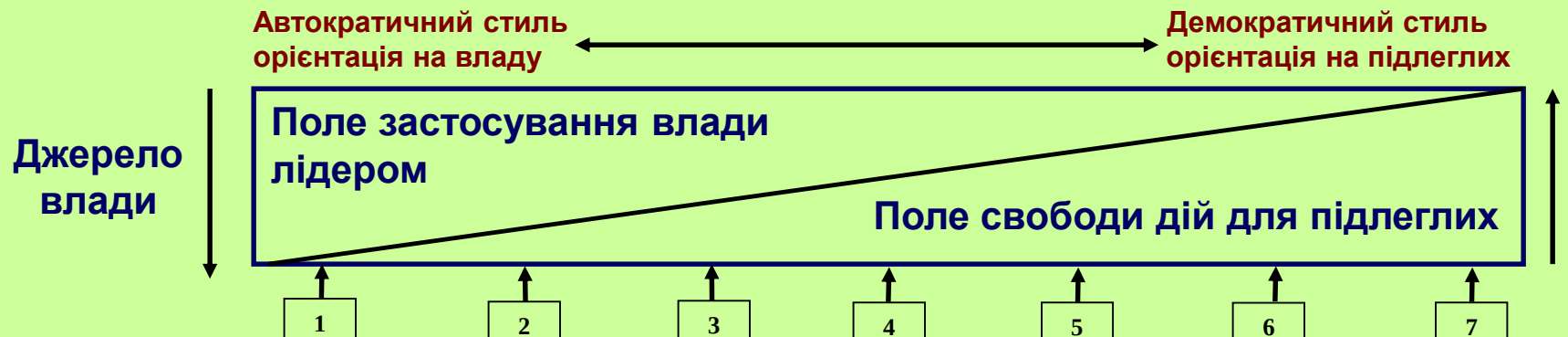
Автократично-демократичний діапазон стилів керування

В його основу покладено **теорію X** (автократичного стилю керування) та **теорію Y** (демократичного стилю керування)
Дугласа МакГрегора

Висновки: організації, які здійснюють управління згідно "Теорії Y" значно ефективніші



Автократично-демократичний континуум лідерства Танненбаума–Шмідта



1. Лідер приймає рішення і доводить їх до підлеглих
2. Лідер роз'яснює свої рішення, щоб домогтися їх виконання
3. Лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити
4. Лідер пропонує варіант рішення, який можна змінити за пропозицією підлеглих

5. Лідер формулює проблему, отримує пропозиції підлеглих і приймає рішення
6. Лідер встановлює межі, в яких пропонує підлеглим приймати рішення
7. Лідер і послідовники спільно приймають рішення в межах, визначених організаційною структурою

Системи управління організацією за Р.Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<i>“Експлуататорсько-авторитарна”</i>	<i>“Прихильно-авторитарна”</i>	<i>“Консультативно-демократична”</i>	<i>“Партисипативно-демократична”</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в певній мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо

Критерії класифікації поведінки лідера:

- “увага до підлеглих”:

уважне ставлення керівника до ідей і почуттів співробітників
стурбованість щодо їх статусу та умов праці
встановленням стосунків взаємної довіри і поваги

- “ініціювання структури”:

орієнтація лідера на виконання робочих завдань
спрямування діяльності підлеглих на досягнення цілей організації

Висновок:

автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини
Керівник може бути одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

*Не доведено існування єдиного вірного (найкращого)
стилю ефективного лідерства,
який можна застосовувати за будь-якої ситуації*

Стилi керiвництва на засадах управлiнської гратки Р.Блейка i Дж.Моутона (решiтка менеджменту)

Рівень турботи про людей	ВІСОКИЙ	1.9							9.9
					5.5				
	НИЗЬКИЙ	1.1							9.1
			НИЗЬКИЙ —————> ВІСОКИЙ						
Рівень турботи про виробництво									

1.1. “Бiднiсть управлiння”

1.9. Управлiння в стилi “замiського клубу”

9.1. Режим пiдпорядкування керiвнику

9.9. Колективне управлiння

5.5. Органiзацiйне управлiння

Стилi керiвництва на засадах управлiнської гратки Р.Блейка i Дж.Моутона

Додатковi стилi керування:

- 1. патерналiзм** - сполучення стилю 9.1 iз стилем 1.9.
Винагородження та пiдтримка надаються пiдлеглим
в обмiн на слухнянiсть та лояльнiсть
- 2. опортунiзм** – сполучення будь-яких або усiх стилiв
управлiння, **якi здатнi закрiпити позицiю керiвника
або надати йому певнi особистi переваги**
- 3. фасадизм** або зовнiшнє благополуччя – iмiтацiя
ситуацiї 9.9 з метою **приховати дiйснi мотиви власної
поведiнки керiвника**

Висновки за концепцією поведінки лідера:

- лідерами стають, а не народжуються
- манера поведінки керівника формується під впливом багатьох змінних факторів:
 - особистих якостей керівника*
 - особистих якостей підлеглих*
 - завдань та дій, які вони виконують тощо*
- лідерську поведінку можна розвинути і удосконалити за допомогою навчання і спеціальної підготовки



Концепції ситуаційного лідерства

доводять, що разом із *особистими*
якостями та *манерою поведінки*
керівника на ефективність управління
суттєво впливають так звані
ситуаційні фактори





Метою ситуаційних теорій лідерства є:
визначення особистих якостей менеджерів
і стилів керування, які найкраще
відповідають певним *ситуаціям*

Основні результати досліджень:
стиль керування має змінюватися в
залежності від конкретної ситуації, тобто
керівник повинний вести себе по-різному за
різних обставин

Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера

В моделі враховані три фактори:

1. характер відносин між керівником та підлеглими
2. структура завдання підлеглому
3. посадові повноваження керівника

Базові положення теорії

- **стиль** кожного конкретного керівника залишається в цілому **постійним** (стабільним)
- **керівник не здатний пристосувати** свій **стиль** керівництва до умов конкретної **ситуації**
- необхідно призначати **керувати** підрозділом менеджера, **стабільний стиль** якого найбільше відповідає ситуації у підрозділі

Сучасні концепції лідерства

Атрибутивний підхід до лідерства:

висновки лідера однаковою мірою, як і поведінка підлеглих, обумовлені реагуванням лідера на поведінку підлеглих

Підхід припускає:

- знання причин, які створили ситуацію, посилює лідерське розуміння і здатність передбачити реагування людей на ситуацію;
- намагання з'ясувати, чому люди поведуться так, а не інакше;
- лідер головним чином виконує роботу інформаційного процесора, що спрямовує його лідерську поведінку

Сучасні концепції лідерства

Концепція харизматичного лідерства:

Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної принадності, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи власнику харизми владу над підлеглими.

Лідери харизматичного типу відчують високу потребу у владі, діяльності і переконані в моральній правоті того, у що вони вірять. Їхня віра у свою правоту дій передає людям відчуття того, що він здатний бути лідером.

Риси харизматичної поведінки - моделювання ролі, створення уяви, спрощення цілей, потяг до дій.

Сучасні концепції лідерства

Концепція перетворювального лідерства:

Лідер-реформатор намагається вплинути на колег підвищенням рівня їхньої свідомості щодо сприйняття важливості і цінності поставленої мети, надає їм можливість поєднати свої особисті інтереси із загальними цілями, створює дружню атмосферу і переконує у важливості саморозвитку.

Лідер-реформатор - це перетворювач, а не рятівник; він виявляє творчість, а не чародійство, за ним стоять **реалії**, а не міфи, він веде послідовників від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки, орієнтує на працю, а не на дивіденди; його **ціль** не змінити світ, а **змінитися у світі через розвиток**.

Сучасні концепції лідерства

Концепція перетворювального лідерства:

Модель перетворювального (реформаторського лідерства)

припускає наявність у лідера і підлеглих певної поведінки, придатної, на думку авторів моделі, для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації;

- визнається потрібним для лідера впливати на підлеглих через залучення їх до участі в управлінні;
- бути самому частиною групи або організації, а не «стояти над нею», з ентузіазмом підтримувати спільні зусилля;
- від підлеглих потрібне не сліпе наслідування лідера, а критичне оцінювання наданих можливостей і усвідомлений підхід до своїх дій, зменшення впливу емоцій і збільшення значущості раціональності в поведінці

Група - це два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування

Передумови виникнення груп:

- ❖ у результаті розподілу праці визначаються **окремі спеціалізовані функції**, які потребують для свого виконання певної сукупності людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати визначену роботу;
- ❖ існує природна спрямованість людини до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань;
- ❖ група надає людині можливість проведення часу в приємному оточенні. Група може слугувати джерелом вирішення особистих проблем (щодо потреби комусь, уникнення самотності).

Стадії формування груп

Рівень зрілості групи

1. Орієнтація. Задача цієї стадії – “зламати кригу”. Високий рівень міжособового спілкування здійснюється в умовах невизначеності цілей і влади. Члени групи готові прийняти будь-яке лідерство.

2. Конфлікт і виклик. На цій стадії з'являються альтернативні варіанти дій, складається уявлення про розподіл робіт і влади в групі. Значна частина груп на цій стадії завершує своє існування через емоційну та політичну боротьбу.

3. Спілкування - настає в результаті появи нового оригінального лідера або консенсусу влади. Цей етап є відносно нетривалим.

4. Ілюзія. Успішне подолання попередньої стадії формує у членів групи уявлення, що всі труднощі подолані, і виникає ілюзорне відчуття гармонії, можливості простого вирішення всіх проблем.

5. Розчарування. Нереалістичні очікування попереднього етапу вимагають від членів групи пошуку кращих дій, співставлення сильних та слабких сторін кожного члена групи.

6. Сприйняття. Між членами групи виникає довіра у відносинах, взаємодопомога у конфліктах, віра у майбутню діяльність. Ролі у групі поділяються усвідомлено. Досягається більша продуктивність.

Основні типи груп:

Формальні групи - створюються за рішенням керівництва організації з метою ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.

Особливостями їх розвитку є:

- процес створення підрозділів і наступного підбору персоналу;
- керівництво створює формальні групи у відповідності з конкретними планами;
- формальні групи можуть створюватись на тимчасовій основі.

Неформальні групи - створюються спонтанно на основі збігу інтересів членів групи незалежно від рішень керівництва організації.

Головні причини виникнення неформальних груп пов'язані з бажанням задовольнити наступні потреби:

- у належності (болільники спортивних команд);
- у взаємодопомозі (для нових працівників);
- у захисті (опір діям вищого керівництва);
- у спілкуванні;
- у симпатії (прояв більш тісного спілкування у зв'язку з виконанням подібної або взаємопов'язаної діяльності).

Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
1. Головні цілі	Прибуток, продукція, послуги	Задоволення потреб членів групи, безпека
2. Походження	Результат організаційного планування	Спонтанні процеси
3. Вплив на членів групи	Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули	Особа, знання, принадність
4. Комунікації	Низхідні, використання офіційних каналів	Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією
5. Лідер	Призначається організацією	Висувається групою
6. Міжособові відносини	Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів	Формуються і розвиваються спонтанно
7. Контроль	Покарання та грошова винагорода	Соціальні санкції

Особливості неформальних груп:

Соціальний контроль – група встановлює еталони прийнятної і неприпустимої поведінки для своїх членів. На порушників еталонів чекають санкції, які зводяться, як правило, до відчуження.

Опір змінам – зміни погрожують самому існуванню неформальної групи і тому опір є невід'ємною характеристикою будь-якої неформальної групи. Подолати опір можна шляхом заохочення підлеглих до прийняття рішень.

Наявність неформальних лідерів – керівники неформальних груп виконують ті ж функції, що й керівники формальних груп, однак із перерозподілом влади

неформальний лідер:

- не має законної влади (саме в цьому його велика перевага);
- має особливу владу винагородження;
- володіє набагато більшою експертною й еталонною владою.



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!