***Лекция №4***

Сафаралеева Юлия Уразмухаметовна

***Тема:*** ***Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли.***

План

1. Теории лидерства и стили руководства.
2. Понятие самоменеджмента.

***1. Теории лидерства и стили руководства***

**Понятие и виды власти**

Составной частью менеджмента есть власть и умелое ее использование является основным условием достижения поставленных целей. Мотивировать людей возможно только воздействуя на них определенным образом

Способность оказывать влияние на поведение людей **называется властью**.

**Власть — это** способность менеджера распоряжаться предоставленными ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми и др.), влиять на действия и поведение людей, с помощью воли, авторитета, права, насилия. Она может относиться к индивиду, группе людей или организации в целом.

***Влияние****-* это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущение и т.п. другого индивида*.*Для того чтобы сделать свое влияние эффективными, руководитель должен обладать властью**.**

***Обладать властью*** – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получать столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители, и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью – это прерогатива только руководителя, и подразумевается возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний, способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

**Виды власти в организации:**

* *Единоличная (осуществляется одним лицом)*
* *Коллективная (осуществляется группой)*
* *Коллегиальная (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения)*

*Объем власти* зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

**Баланс власти.** Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако, в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный ***баланс власти***: *достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций* Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

***Личная власть*** — это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

*Власть бывает формальной и реальной.*

***Формальная власть***— это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

***Реальная власть*** — это власть как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти.

**Формы власти и влияния**

Власть может принимать разнообразные формы. Американские исследователи разработали классификацию основных форм власти.

1) власть, основанная ***на принуждении***, опирается на веру в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;

2) власть, основанная ***на вознаграждении***, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;

3) ***законная власть*** опирается на веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что долг исполнителя — подчинение;

4) ***эталонная власть***, или власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;

5) ***экспертная власть*** опирается на веру в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

6) власть, основанная ***на участии*** - требует таланта перевести часть своих функций на подчиненных, помощников. Составить перечень обязанностей, которые требуют личного исполнения, и таких, которые могут выполняться другими, достаточно сложно. Зато это позволит сосредоточиться на основном начать действительно управлять.

7) ***информационная власть*** выходит из знания руководителем всех подробных аспектов деятельности подразделения или организации. Такая целостная картина позволяет управлять коллективом. Те сотрудники, которым нужна конкретная дополнительная информация, вынуждены обращаться за ней к лидеру как к первоисточнику, выполнять его поручения в обмен на получение знаний о предмете, что их интересует.

*Власть, основанная на принуждении*. Влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

*Власть, основанная на вознаграждении*, — это один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут вознаграждением.

*Законная власть*, власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действен при условии, если исполнитель уже понял, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

*Эталонная власть*, или власть примера, — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

Можно указать некоторые характеристики харизматической личности: I) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей; 2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен; 3) независимость характера — эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению; 5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; 6) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

*Экспертная власть*, или влияние через разумную веру, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть, благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

*Влияние путем убеждения* основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя, не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

*Влияние через участие* в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те люди, которые не любят неопределенность, не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Условия эффективного влияния. Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации.

Этого можно добиться, выполняя следующие условия:

I) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;

2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;

3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности;

4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

**Теории лидерства и стили руководства**

Понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Это не привилегия узкого круга избранных. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и одно не заменяет другое.

Одно из ***главных различий между руководителем и менеджером*** относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения сотрудников. Иногда источником власти является занимаемая менеджером в организации должность, в других случаях -- личные качества лидера.

**Лидерство**- это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. 

*Обязательное условие лидерства* - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других.

**Качества лидера**

* Честность
* Высокий интеллект
* Способность понимать людей
* Устойчивость взглядов
* Уверенность в себе
* Скромность в быту
* Эрудированность

С другой стороны, лидерство — это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. ***Лидерство*** представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Основной **источник лидерства** — это влияние, которое может оказывать лидер. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организацией.

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно, только воздействуя на них определенным образом, влияя на них.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятий данной идеи, а к действию - работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть.

Все отличия лидера от менеджера можно свести в таблицу (таблица 1). Главная разница заключается в том, что менеджер должен обладать качествами лидера, а лидер не всегда обладает качествами менеджера.

Таблица 1 Отличия лидера от менеджера



Менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании — две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

Лидерство служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его. Однако, развивая в своих сотрудниках способность к лидерству, главы компаний не должны забывать, что сильный лидер, но слабый менеджер — ничуть не лучше (а то и хуже), чем наоборот. Действительно, это задача не из легких — сочетать умелое лидерство с грамотным менеджментом и использовать их как две взаимодополняющие силы.

Разумеется, не каждый способен одновременно быть классным лидером и грамотным менеджером. У некоторых людей — настоящий талант к управленческой работе, но не хватает лидерских качеств. Другие обладают явными задатками лидера, но по разным причинам не способны стать эффективными менеджерами. Если руководитель достаточно умен, то в его компании будут ценить и тех и других и постараются, чтобы эти талантливые люди стали частью коллектива.

Перечислим и кратко охарактеризуем следующие основные теории лидерства.

**Теория великого человека**

**В чем суть:** согласно этой теории, лидерами рождаются. Одним суждено вести за собой людей, другим нет.

Это самая старая теория, основы которой находят в древних текстах. Например, древние греки полагали, что лидерство — это дар от Бога. Неслучайно «харизма», которой обязательно обладают все лидеры, с древнегреческого переводится как «помазание» или «божий дар».

**Теория личностных качеств лидера**

**В чем суть:** сторонники этого подхода считают, что лидеры обладают набором качеств, которые позволяют вести за собой людей.

Однако исследования XX века ставят теорию под сомнение. Связь между определенными чертами характера и лидерскими позициями существует, но сформировать универсальный набор характеристик невозможно. Все лидеры разные: одни экстраверты, другие интроверты, одни спокойные и уверенные, другие эмоционально нестабильные.

Исследователи пытаются создать конечный список характеристик, которыми наделяют лидеров в научных статьях. Со временем эти перечни только растут — в последних обзорах количество таких качеств превышает сотню. Людей, которые бы обладали всеми этими чертами, конечно, не существует.

Лидерство как набор свойств личности — это скорее комбинация врожденных качеств и приобретенных навыков. Кому-то от рождения дано чуть больше, кому-то чуть меньше. Поэтому и усилия, которые придется приложить, чтобы стать лидером, у всех будут разные.

[Другое исследование](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811) на разделенных однояйцевых близнецах показало, что наши результаты лишь на 24% определяются врожденными характеристиками. Два человека с идентичным набором генов независимо друг от друга делали одинаковый выбор: машины одной марки, жены одинакового типажа, схожие предпочтения в еде. Однако карьерные и личные достижения у них совершенно различались.

У каждого человека индивидуальная траектория развития. Если вы стремитесь развить в себе лидера, сравнивайте себя не с другими, а с собой вчерашним — и меняйте свое поведение, представление о мире и отношение к нему.

***3. Поведенческий подход к лидерству***

Поведенческий поход к лидерству основан на стиле поведения руководителя по отношению к подчиненным. При этом в основе лежит необходимость обучения индивида, который обладает лидерскими чертами, для эффективного их использования по отношению к остальным членам группы.

Представители поведенческого подхода изучали различия между ориентацией руководителя на задачу и на персонал.

Классификация стилей лидерства при поведенческом подходе. ***Стили лидерства (К. Левин):***

***Стиль руководства*** - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

***Стиль управления*** - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждения их к достижению целей организации.

Исследование стилей управления показывает, что они характеризуются типичными и относительно устойчивыми чертами управленческого воздействия и взаимоотношений. Стиль тесно связан с методами управления, но если методы более устойчивы и идентичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредствуется индивидуальными особенностями личности. По классификации Курта Левина стиль является одномерным и может быть *авторитарным, демократическим или либеральным.*

***Авторитарный стиль* *управления*** сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание. Сотрудники относятся к навязанным руководителем решениям в основном безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой, «доброжелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Он предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, но в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь также имеет место, но используется минимально. Организации, в которых доминирует **демократический стиль** управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

***Демократический стиль*** - наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений как между руководителем и подчиненным, так и между самими подчиненными. Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому работнику четко сформулировать его личные цели, установить эффективную коммуникацию между руководителем и подчиненным. К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях можно резко снизить эффективность управления.

Демократический стиль управления — принятие принципиальных управленческих решений, законов, программных документов с учетом общественного мнения, с согласия большинства лиц, на которых распространяют действие принимаемые правила и нормы. Противоположен автократическому стилю управления.

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: *консультативную и партисипативную.*

В первом случае руководительв значительной мере доверяет подчиненным, ***консультируется*** с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. В стимулирующих мерах преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений фактически подсказывают им сверху, и обычно стараются оказать начальнику посильную помощь, в необходимых случаях поддержать морально.

***Партисипативная*** разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество.

Исследования показали, что, хотя при авторитарном стиле управления можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем при демократическом, качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтителен при руководстве простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первое место выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, предпочтителен ***либеральный стиль управления****.* Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал, творческие способности. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не подозревая, что руководитель часто все уже заранее продумал и создал необходимые условия, во многом предопределяющие конечный результат. Такая работа приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых высококлассными специалистами, не приемлющими давления, мелочной опеки и т. д. Его эффективность обусловлена реальным одобрением подчиненных, четкой формулировкой руководителем задач, условий деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В то же время либеральный стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам же руководитель лишь делает вид, что власть находится в его руках, на самом деле он все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

***4. Ситуационный подход в теории лидерства***

Согласно ситуационной теории лидерства руководитель взаимодействует с группой, диагностируя проблему, межличностные отношения, проявляя гибкость и партнерскую поддержку подчиненных. Главный принцип ситуационного руководства— интегрированное сочетание нескольких уровней:

* определение лидером сути задачи;
* ориентация на отношение с командой;
* выявление степени готовности сотрудников для решения проблемы;
* выбор стиля руководства, приемлемого для ситуации.

Составители ситуативных концепций иллюстрируют неправомерность рассмотрения лидерства как личностного продукта. Становление лидера происходит в результате ситуаций, которые могут сменять друг друга. Выводы ученых аргументируются тремя положениями:

* человек, являющийся лидером в одном группе, может быть последователем в другой;
* существует вероятность утраты лидерской позиции при нахождении в команде;
* во время многоплановой коллективной жизни появляются несколько лидеров — специалистов конкретной сферы.

Теория ситуационного лидерства практически не анализирует индивидуальные качества руководителя, не рассматривает процесс его позиционирования коллективом. Некоторые исследователи не углубляются во взаимоотношения начальства и людей, абсолютизируют внешние для команды факторы.

Ситуационное лидерство заключается в донесении до коллектива особенностей выполнения работы, его участии в командной деятельности. Руководитель выбирает тип поощрения, оказывают социальную, профессиональную и эмоциональную поддержку. Персонал должен иметь желание, обладать опытом, навыками, знаниями и мотивацией, необходимыми для осуществления проекта.

* 1. ***Понятие самоменеджмента.***

Руководитель должен овладеть наукой и искусством управления самим собой, освоить приемы персонального менеджмента. Это позволит:

* эффективно организовывать свой личный труд;
* кратчайшим путем достигать профессиональных и жизненных целей;
* избегать стрессовых ситуаций, сохранять высокую работоспособность;
* достигать наилучших результатов труда;
* получать удовлетворение от выполняемой работы.

Управление временем означает эффективное его использование, т.е. производство максимального количества важных дел в единицу времени. Как ни один вид деятельности невозможен без использования знаний и информации, так невозможно быть успешным, максимально самореализоваться без применения на практике основ самоменеджмента. Для одного человека достаточно его собственных знаний и случайной информации, получаемой из окружающей среды. Для большинства из нас этого недостаточно, а для многих знания и информация, полученная при изучении самоменеджмента, являются необходимой основой профессионального совершенствования.

**Самоменеджмент** – целенаправленное сознательное управление собой и своими действиями, эффективное использование собственного времени и собственных способностей, преодолевая внешние обстоятельства в личной жизни и в профессиональной деятельности.

**Самоменеджмент —** это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности. Самоменеджмент подразумевает целенаправленное и последовательное использование проверенных методов работы в повседневной практике. Он особенно эффективен в специфических условиях преобладания самоорганизации.

*Тайм-менеджмент* – это технология организации времени и повышения эффективности его использования

Время — это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Его важнейшей особенностью является безвозвратность — его нельзя накопить, передать, взять в кредит, потому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Недаром же говорят: время — деньги.

*Самоуправление — это сознательное воздействие* человека на свою психическую деятельность, собственное поведение с целью сохраненияили изменения характера их протекания. Самоуправление для человека — это решение вопросов о том, что и как делать.

*Самовоспитание* можно понимать, как процесс самоуправления, направленный на осознанное изменение своей личности. Процесс самовоспитания зависит от уровня развития самооценки.

*Самооценка***-**ценность, значимость, которой человек наделяет себя в целом и отдельные стороны своего поведения.

*Интеллект***—** это система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать своё поведение.

*Биоритмы*— это колебания работоспособности в течение длительных периодов времени.

Самоменеджмент представляет самоорганизацию личности в реальных условиях своей жизнедеятельности.

В таблице 1. представлена техника самоменеджмента, где каждой функции соответствуют определенные приемы и методы, а также достигнутый результат.

**Таблица 1 - Современное представление о технике самоменеджмента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функция** | **Рабочие приемы или методы** | **Результат** |
| Постановка  целей | Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели | Мотивация  Устранение слабых сторон Распознавание преимуществ Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов |
| Планирование | Годовое планирование Месячное планирование Декадное планирование Планирование дня Метод «Альпы» Менеджмент с помощью дневника времени | Подготовка реализации цели Оптимальное распределение и использование времени Сокращение сроков |
| Принятие  решений | Установка приоритетов Принцип Парето (20:80) АБВ-анализ Принцип Эйзенхауэра Делегирование полномочий | Приводящая к успеху организация труда Первоочередное решение жизненно важных проблем  Упорядочивание дел по их важности, продуктивность трудовых затрат |
| Реализация и организация | Распорядок дня График продуктивности Биоритмы, самопроявление Дневной рабочий план | Применение самоменеджмента Концентрация на значительных задачах Использование пика производительности Учет колебаний работоспособности Становление индивидуального рабочего стиля |
| Контроль | Контролирование процесса работы, итогов (целей) Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) | Обеспечение запланированных результатов  Позитивное воздействие на течение жизни |

**Концепции самоменеджмента**

Известный немецкий ученый, профессор, руководитель института стратегии использования времени (Г. Гейдельберг, Германия), Лотар Зайверт в книге «Ваше время - в Ваших руках» рассматривает самоменеджмент как набор методов и приемов по управлению собой, обеспечивающий эффективное достижение личных целей, «чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время».

Процесс самоменеджмента по Зайверту представляет ежедневное решение разных проблем и задач, представленных в виде различных функций, находящихся между собой в определенной зависимости и реализующихся в определенной последовательности - **«круг правил» самоменеджмента.**

**2.1. «Круг правил» самоменеджмента** Л. Зайверта включает два круга - внешний и внутренний - и распределенные по ним элементы. Внешний круг составляют:

1. постановка цели,
2. планирование,
3. принятие решений,
4. реализации и организация,
5. контроль.

К внутреннему кругу относятся **информация и коммуникация** - это ядро, вокруг которого вращаются элементы внешнего круга, поскольку коммуникации – обмен информацией - необходимы во всех фазах самоменеджмента.

Главным преимуществом Л. Зайверт считает рациональное использование и  
сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса — собственного времени.

Как итог эта концепция и техника менеджмента может быть использована для самоменеджмента деловой карьеры в той его части, где речь идет о самооценке своих деловых качеств и их саморазвитии как предпосылке достижения успеха на каждом месте работы, о сокращении времени освоения работы (очередной ступени карьеры). Вместе с тем деловая карьера - это специфический объект управления (и самоуправления). Поэтому универсальные методы и приемы самоменеджмента не в состоянии обеспечить его эффективность в данном случае, поскольку не опираются на знание сущности и социальных механизмов деловой карьеры. Кроме того, фактор времени не всегда пригоден в качестве интегрального критерия успеха деловой карьеры: как известно, стремительная вертикальная карьера таит в себе опасность срывов и падений.

**Концепция самоменеджмента М.Вудкока и Д.Френсиса**

Вторая концепция самоменджмента (авторы - М. Вудкок и Д. Френсис) построена на идее ограничений. Под ограничением понимают фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы» организации в целом, группы или индивида. Теория ограничений предлагает в качестве быстрейшего и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Авторы полагают, что внимание нужно сосредотачивать на том, что препятствует полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе.

Авторы полагают, что внимание нужно сосредотачивать на том, что препятствует полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе.

Ориентиром в саморазвитии служат критерии эффективного управления, которое требует у менеджера наличия: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; упора на постоянный личный рост; навыка решать проблемы; изобретательности и способности к инновациям; высокой способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; способности руководить; умения обучать и развивать подчиненных; способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Перечисленные критерии обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из указанных навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

**Согласно концепции В.А. Андреева**, самоменеджмент - это психологический механизм саморазвития творческой личности, способной к непрерывного саморазвития и самореализации в одном или нескольких видах профессиональной деятельности.

Он включает: самопознание; самоопределение; самоуправление; самосовершенствование; самоконтроль; образование; самооздоровления.

Исходной позицией для саморазвития является определение своего типа творческой личности.

Знание своих индивидуальных особенностей и способностей очень важно, потому что это, по сути, знание своих достоинств и недостатков.

Определение своего типа творческой личности позволяет построить «профиль творческой личности», определить ее сильные и слабые стороны.

**Концепция А. Хроленко**

Еще одна концепция самоменеджмента основана на идее культуры деловой жизни, постижение которой и является целью самоменеджмента. Через определение культуры автор **концепции А. Хроленко** раскрывает структуру целевых ориентиров самоменеджмента, которые проявляются в умении жить с согласии с другими, вести беседу и организовывать совещание, писать личные и деловые письма, слушать и слышать человека, организовывать свою жизнь и отдых. В соответствии с таким пониманием самоменеджмент представляет собой набор полезных сентенций, рассуждений и практических деловых советов для повышения своего уровня деловой культуры в различных ее аспектах. Речь идет о технике личной работы, культуре делового письма, культуре взаимоотношений с людьми, искусстве деловой беседы, организации делового совещания, методике выступления, образе жизни менеджера.

Связь самоменеджмента с деловой культурой прослеживается в том, что расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по совершенствованию своих деловых качеств создает основу для служебного роста.

Очевидно, и эта концепция самоменеджмента оказывает косвенное влияние на карьеру - через повышение делового потенциала работника. В то же время в ней отсутствует блок самооценки, что делает методические советы пригодными для «общего употребления» без учета возможностей и направленности конкретной личности. К тому же остаются неучтенными механизмы и закономерности процесса деловой карьеры.

Таким образом, одним из необходимых условий успешной и результативной работы является самоменеджмент. Он заключается в умении правильно распределять имеющиеся ресурсы, в том числе и временные. Стоит отметить, что довольно часто данное понятие отождествляют с тайм-менеджментом. И это не удивительно, ведь именно умение правильно организовать свой рабочий день обусловливает скорость и качество достижения целей. На данный момент, учитывая современный темп жизни, а также уровень конкуренции, самоменеджмент становится объективной необходимостью для тех людей, которые нацелены на результат.

Список литературы:

1. Адизес, И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / науч. ред. С. Филонович. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2017.
2. Бланшар, К. Лидерство. К вершинам успеха. — Санкт-Петербург: Питер, 2011.
3. Герзон, М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
4. Дафт, Р. Л. Уроки лидерства. — Москва: Эксмо, 2008.
5. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. — Москва: Альпина Паблишер, 2019.
6. Кричевский, Р. Л. Если вы — руководитель...: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — Москва: Дело, 1996.
7. Мартин, Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. — Москва: Юрайт, 2009.
8. Миракян, А. Г. Лидерство в XXI веке: корреспонденция теории и практики. — Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика, 2018.
9. Молчанова, Н. А. Компетенции лидера. — Менеджмент сегодня, 2019.
10. Руденко, А. М. Психология лидерства как основа эффективности менеджмента туризма: учеб. пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
11. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник. — Санкт-Петербург: Питер, 2011.
12. Шекшня, С. В. Лидерство в современном бизнесе: науч. изд.. — Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2003.