



**Томский политехнический
университет**



Менеджмент

Модуль IV

Лидерство / Руководство в менеджменте

**Древаль А.Н.
к.т.н., доцент
кафедры МЕН ИСГТ ТПУ**

Лидерство / руководство в менеджменте

Три подхода:

1. Теория черт характера

2. Поведенческий подход

*3. Теория случайностей
или ситуационный подход*

1.Теория черт характера

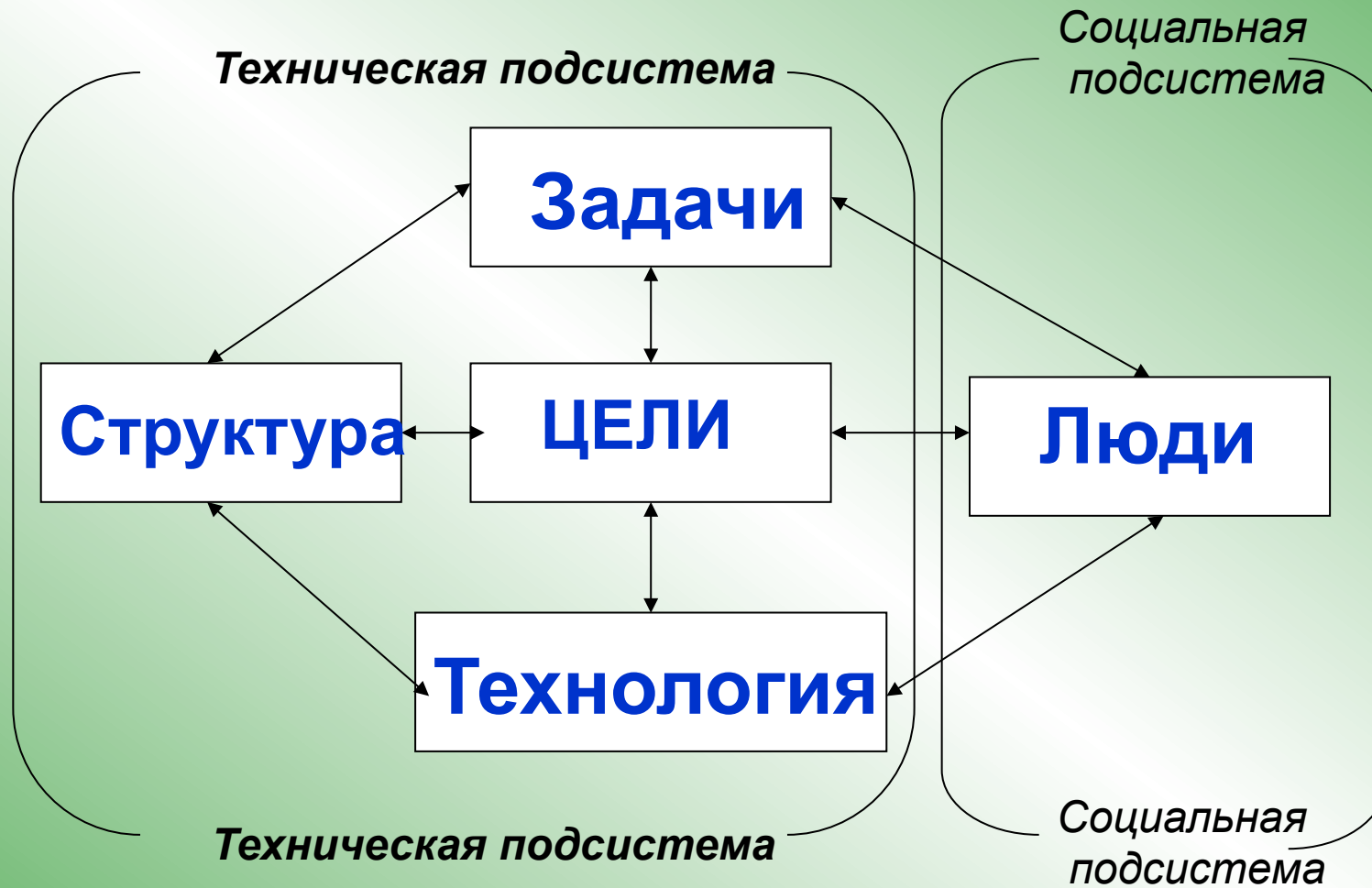
Табл. Шкала наиболее важных характеристик руководителя по Гизелли

	Характеристика	Степень важности, %
П /Проф	<i>Авторитарные наклонности</i>	100
М /Мотив	<i>Профессиональные достижения</i>	76
Проф	<i>Уровень образования</i>	64
М	<i>Самореализация</i>	63
Р /Персон	<i>Самоуверенность</i>	62
Р	<i>Решительность</i>	61
М	<i>Отсутствие потребности в защите</i>	54
Р	<i>Происхождение из рабочей среды</i>	47
П	<i>Инициативность</i>	34
М	<i>Отсутствие финансовой зависимости</i>	20
М	<i>Желание обладать властью</i>	12
Р	<i>Зрелость</i>	5
Р	<i>Физические навыки</i> 3	0

2.1 Теория поведения

Университет шт. Огайо
Ральф Стогдилл

Университет шт. Мичиган
Ренсис Ликерт



Организация – социо-техническая подсистема

2.1 Теория поведения

Университет шт. Огайо
Ральф Стогдилл

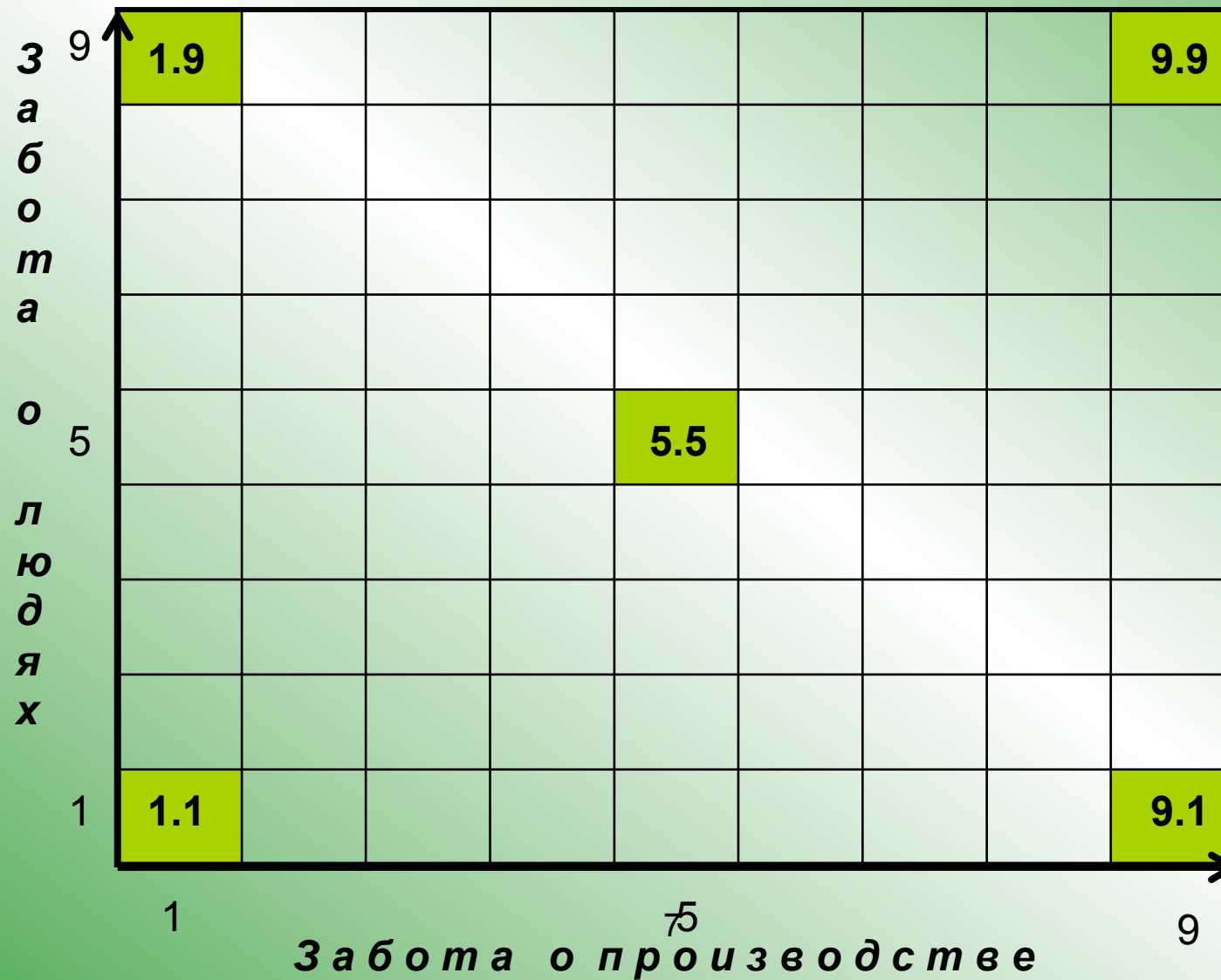
Университет шт. Мичиган
Ренсис Ликерт

I. Забота о людях

II. Забота о производстве

2.2 Матрица стилей руководства

Роберт Блейк и Джейн Моутон



2.2 Матрица стилей руководства / Решетка менеджмента

1.9 *Сельский клуб*

9.9 *Идеальное
руководство*

5.5 *Производственно-
социальное руководство*

1.1 *Примитивное
руководство*

9.1 *Авторитарное
руководство*

3.1 Теория случайностей или Ситуационный подход

Роберт Танненбаум и Уорен Шмидт

Три серии вопросов:

1. Вопросы личного характера

2. Вопросы, касающиеся подчиненных

3. Вопросы, касающиеся особенностей
конкретной ситуации

3.2 Теория эффективности руководства Фреда Фидлера или Второй ситуационный подход

Три фактора:

1. Отношение руководителя и подчиненных
2. Структура производственных заданий
3. Уровень власти руководителя

3.3 Теория движения к цели Роберта Хауса или Третий ситуационный подход

Три вида задач :

1. Объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей
2. Разработать методы достижения цели
3. Внедрить методы достижения цели

3.3 Теория движения к цели Роберта Хауса

Четыре ситуации :

1. Директивный стиль

2. Отзывчивое руководство

3. Управление ориентированное
на производственные достижения

4. Управление основанное на участии

Источники руководящей силы

1. Сила принуждения

2. Власть специалиста

3. Легитимная власть

4. Референтная власть

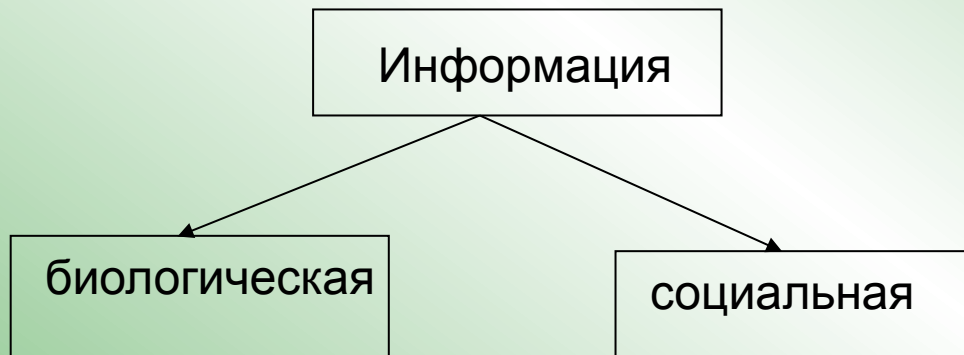
5. Сила вознаграждения

6. Сила взаимодействия

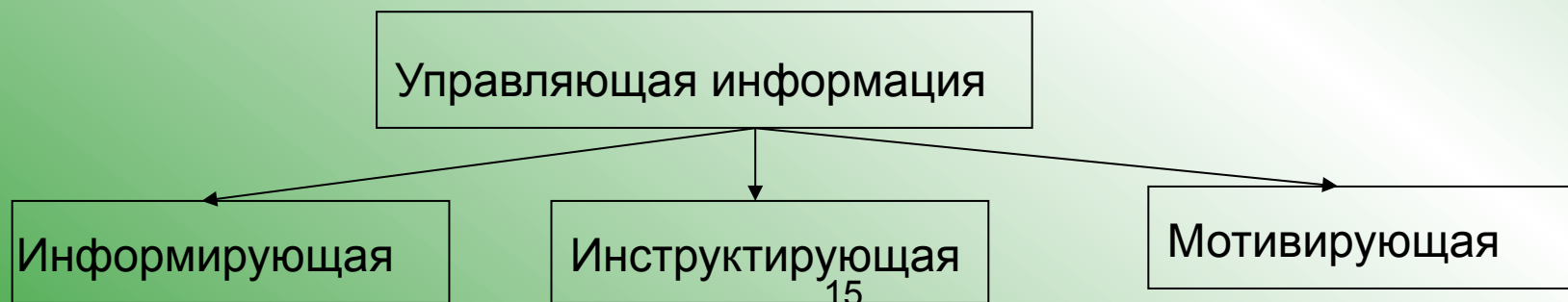
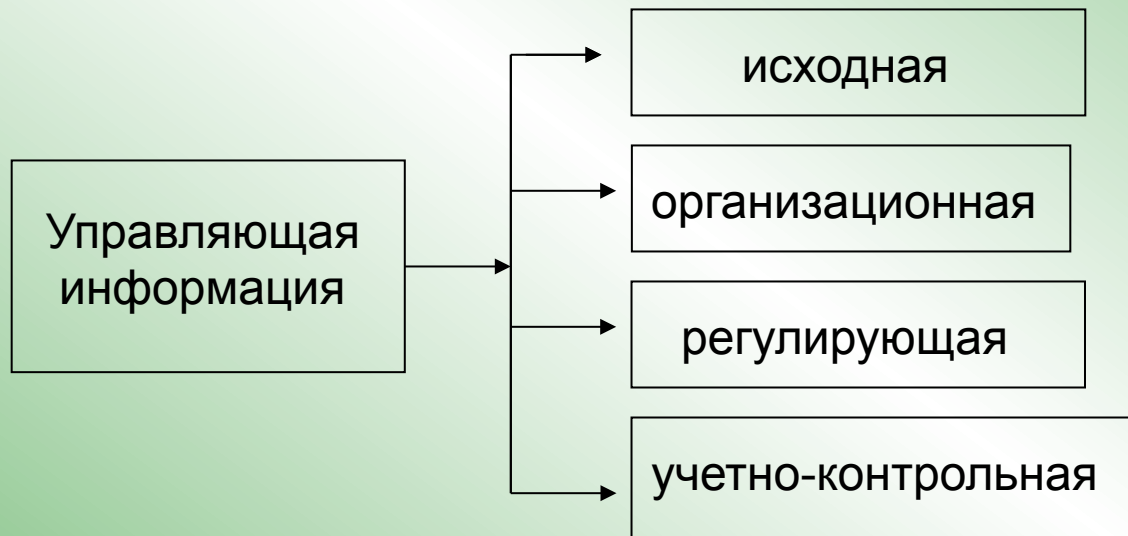
7. Информационная власть

Коммуникация

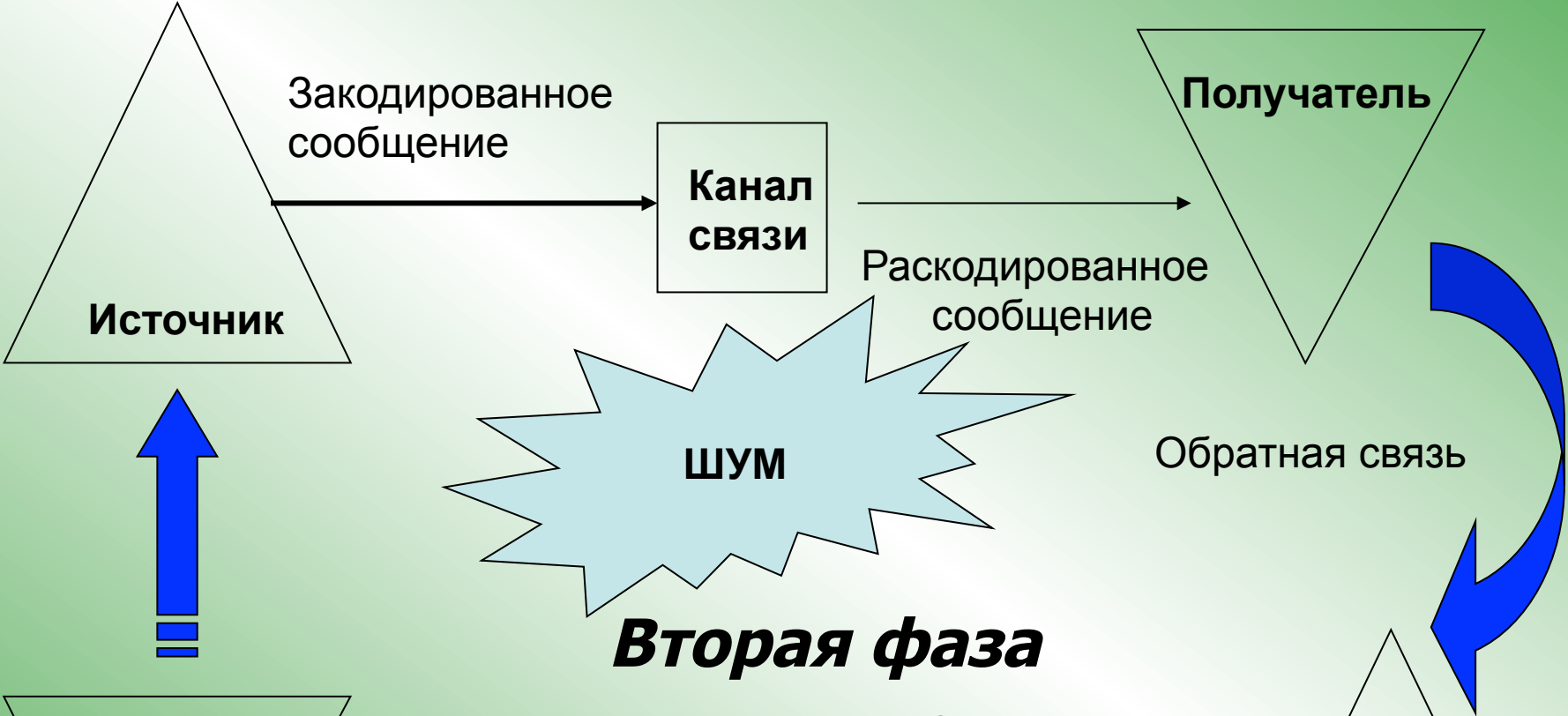
Коммуникация –это процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.



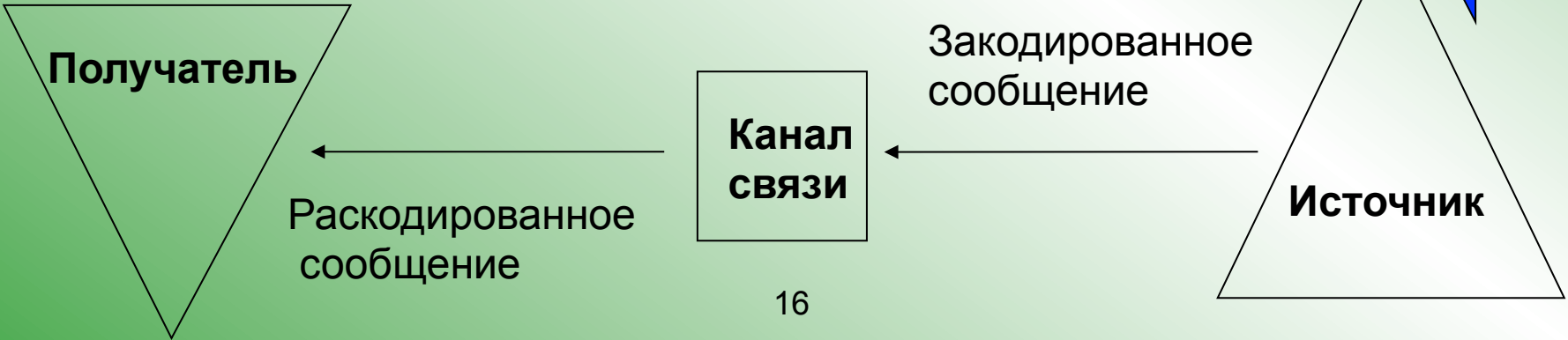
«Информация это обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств» Н. Винер

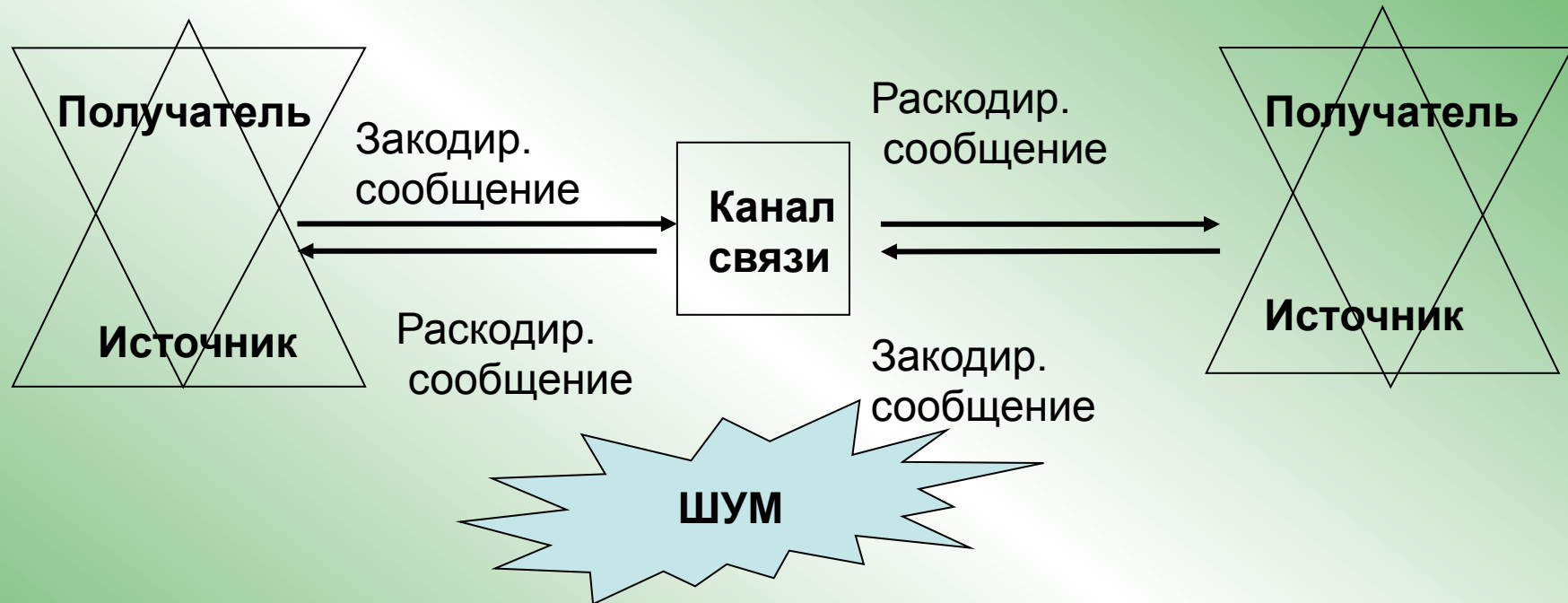


Первая фаза

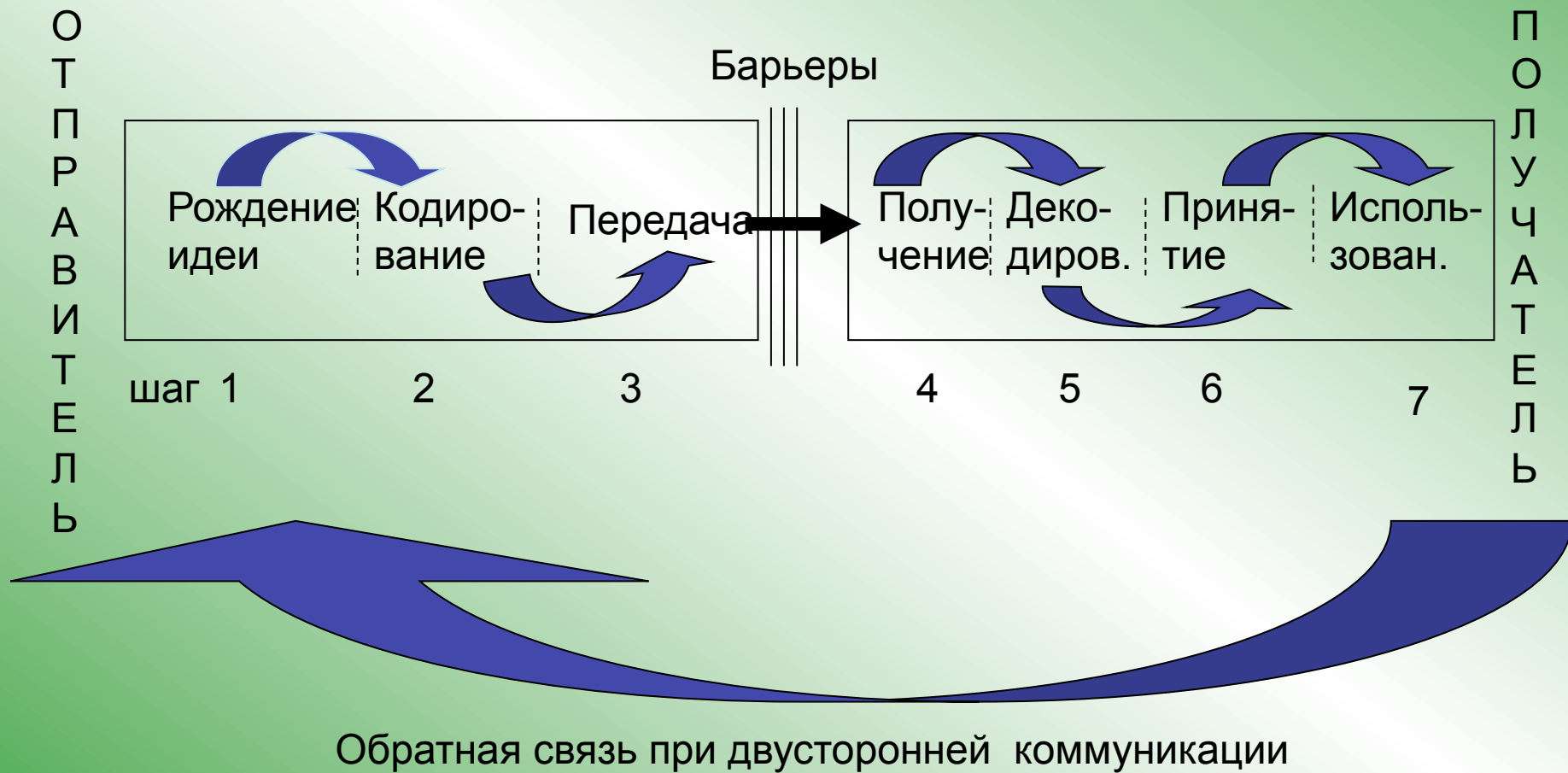


Вторая фаза





Сообщение





Организационные составляющие
- многоуровневость
- масштаб
- централизация
- дифференциация



до 30%



до 80%



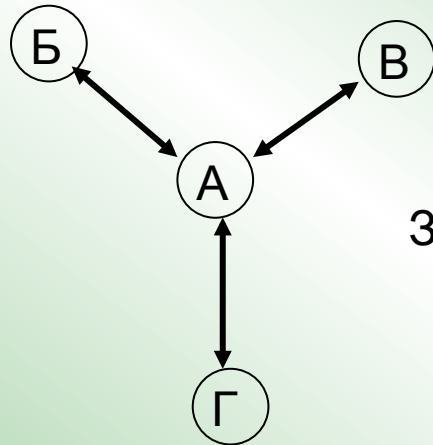
до 90%



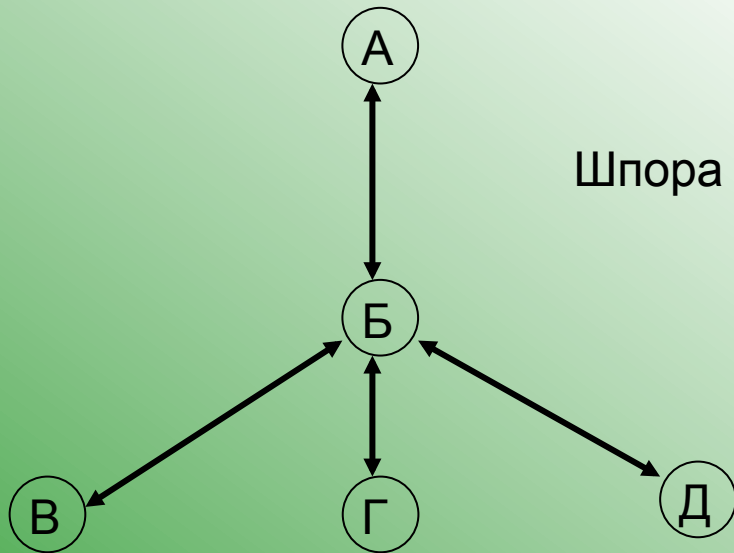
до
10%



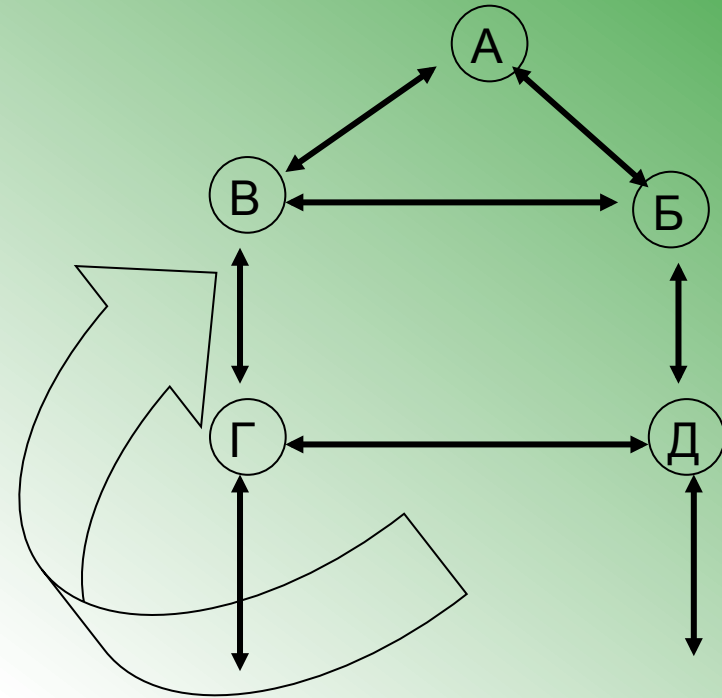
Змея



Звезда

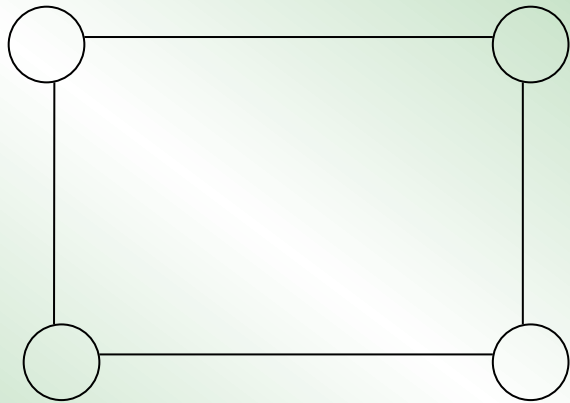


Шпора

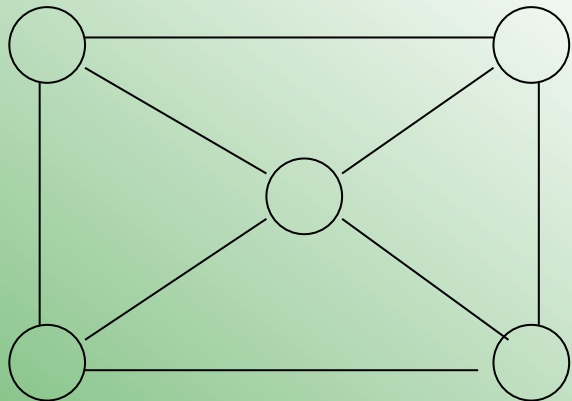
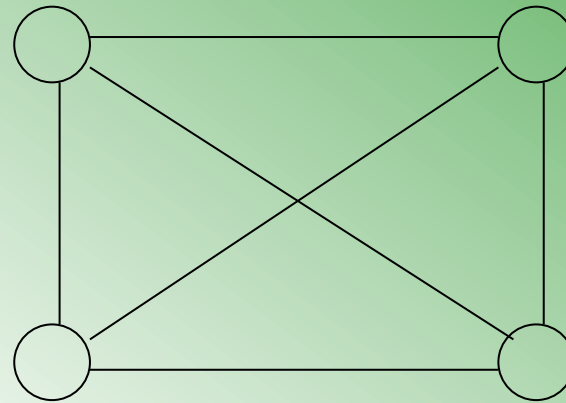


Дом

ОТКРЫТЫЕ СЕТИ



Круг



Колесо

ЗАМКНУТЫЕ СЕТИ

Рациональная модель принятия решений



Принцип Парето (соотношение 80 : 20)

20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;

80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;

20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;

80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;

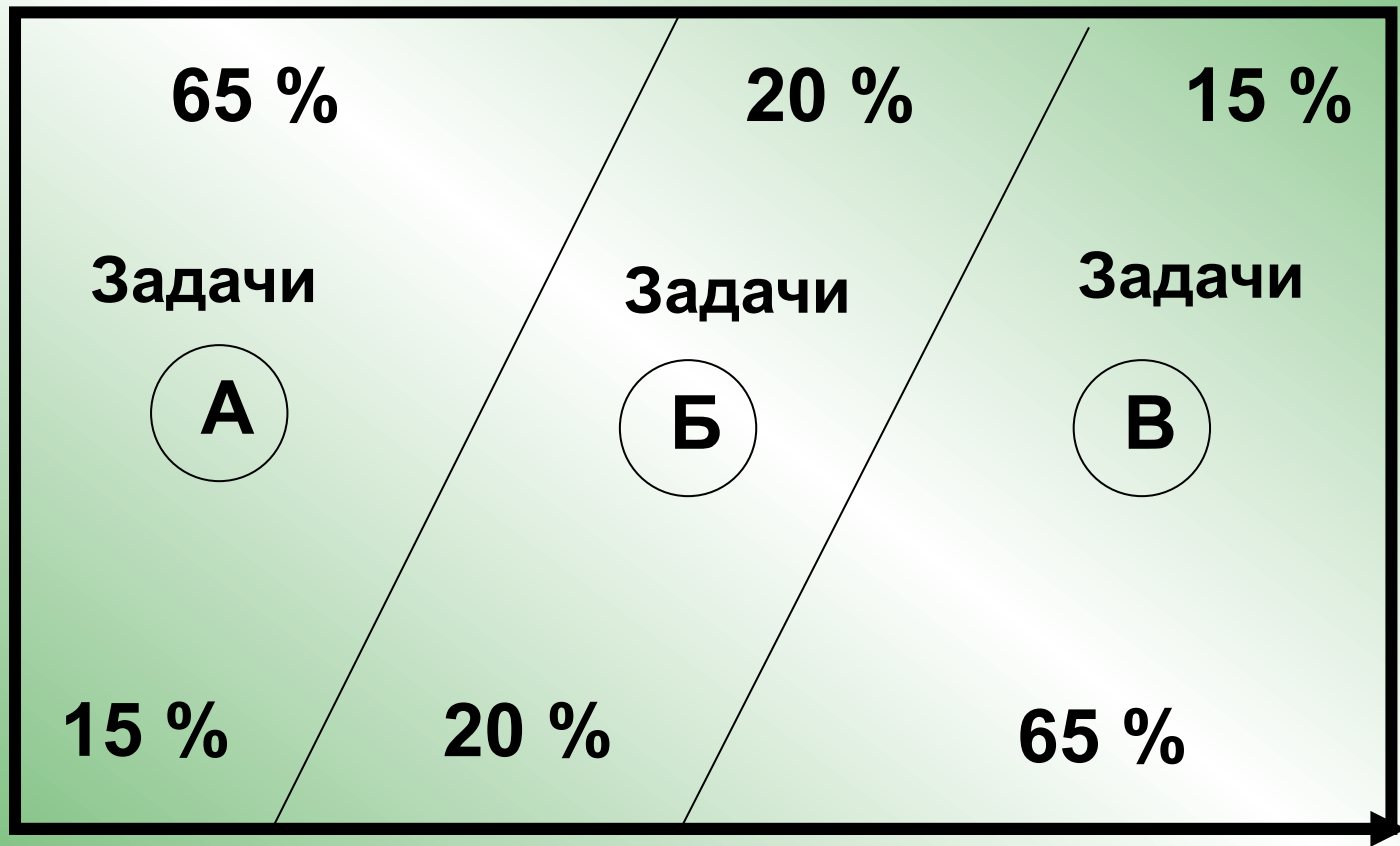
20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;

80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Временной принцип Парето (соотношение 80 : 20)

Затраты	Выпуск
80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы}	20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80 % итогового результата

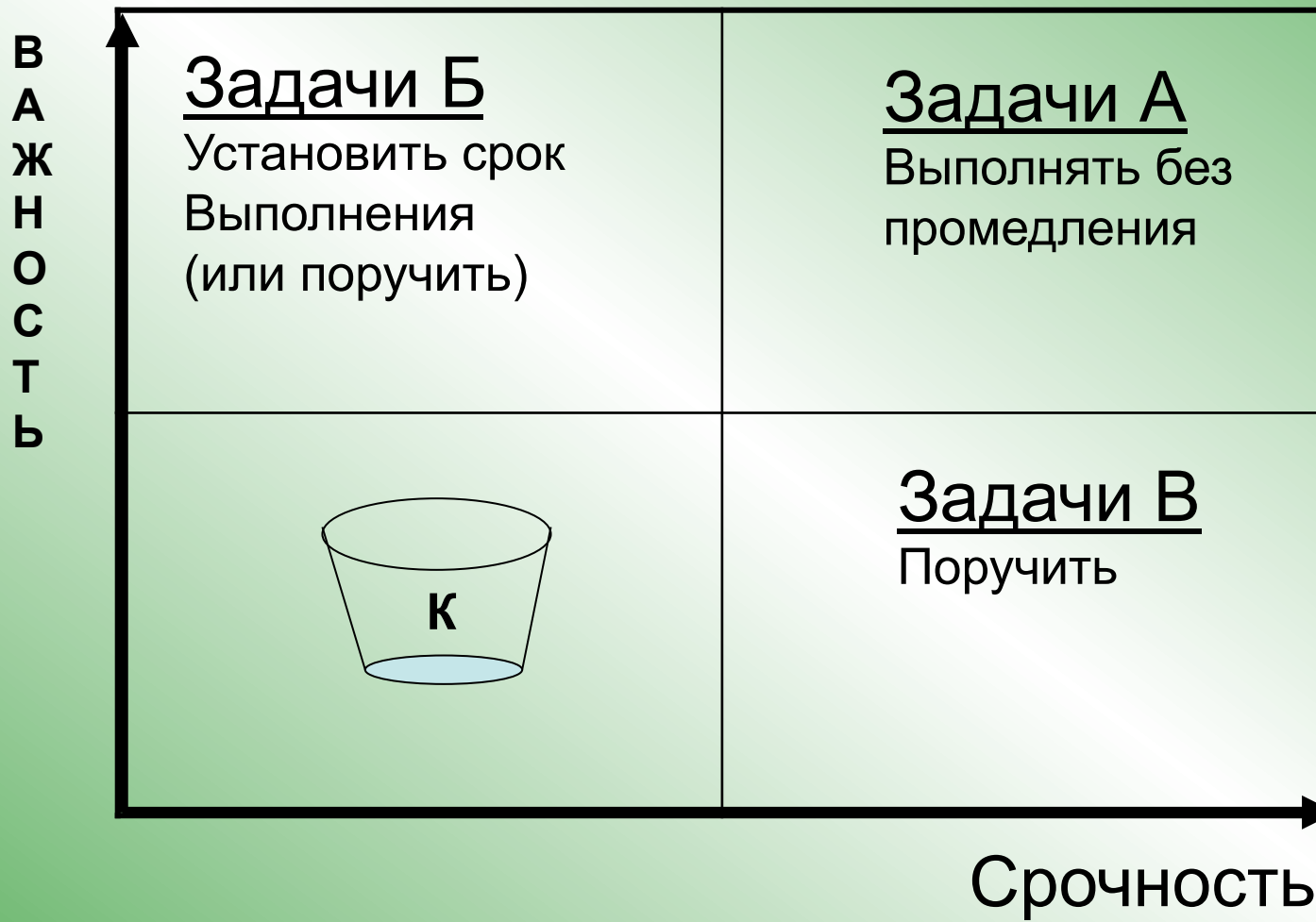
Вклад задачи в достижение цели



Уд. вес задачи

А Б В - анализ

Принцип Эйзенхауэра



В А Ж Н О	КВАДРАНТ 1	КВАДРАНТ 2
	Задержанные отчеты Ликвидация проблем Решение спорных вопросов	Долгосрочные цели Задачи по самосовершенствованию Решение глобальных вопросов
Н Е В А Ж Н О	КВАДРАНТ 3	КВАДРАНТ 4
	Телефонные разговоры Административная работа Ведение переписки	Откладывание Праздное времяпрепровождение Прием посетителей Разбор корреспонденции
	С Р О Ч Н О	Н Е С Р О Ч Н О

Квадрант №₂₇2 С.Кови

