

* ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

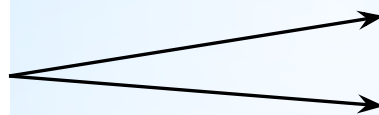
СР

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

«Одномерные» стили руководства (по К. Левину)

П А в т о р и т а р н ы й

(автократический,
директивный,
административный)



- эксплуататорский
- «благожелательный»

П Д е м о к р а т и ч е с к и й

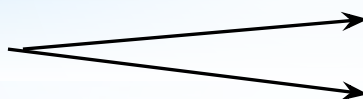
(коллегиальный)



- «консультативный»
- «партиципативный»

П Л и б е р а л ь н ы й

(попустительский,
нейтральный)



- положительный
- бюрократический

<i>Характеристики</i>	<i>Стили руководства</i>		
	<i>автократ</i>	<i>демократ</i>	<i>либерал</i>
«Кредо»	Повелитель и «рабы»	Координатор и партнеры	На поводу у подчиненных
Авторитет	Формальный	Реальный	Панибратство
Степень организации	Детализация работ	Гибкие рамки	Никаких ограничений, анархия
Вид решения	Единоличные	Коллегиальные	По указанию «сверху»
Вид распоряжений	Приказ	Предложение	Просьба
Делегирование полномочий	Только исполнительные задачи	Делегирование общей задачи	Делегируется все
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата	Оценка результата
Отношение к подчиненным	Неровное, по настроению	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрения с редким наказанием	Спонтанное

«Одномерные» стили руководства (по К.Левину)

□ **Авторитарный** – основан на:

- * централизации власти в одних руках
- * отдаче приказов без объяснений

– эффективен на:

- * режиссерской,
- * тренерской работе,
- * военной службе

«Одномерные» стили руководства (по К.Левину)

□ **Демократический** — основан на:

* участия сотрудников в принятии решений

* постоянном контакте руководителя с подчиненными
— эффективен

там, где качество на первом месте.

Разновидности:

1) «консультативный» — руководитель консультируется с подчиненными, выбирает лучшее решение

2) «партиципативный» — полное доверие подчиненным, единомышленникам по идеологии

«Одномерные» стили руководства (по К.Левину)

□ **Либеральный** – основан на:

* полном делегировании полномочий подчиненным, сам – арбитр, консультант

* мягком, доброжелательном отношении с подчиненными
– эффективен

в творческих коллективах (конструкторские бюро, академия, театр).

Разновидности:

1) «положительный» – руководитель создает условия, подчиненные – плодотворно работают

2) «негативный» – инициатива переходит к неформальному лидеру, что приводит к анархии, развалу

«Одномерные» стили руководства (по К.Левину)

Критерий оценки руководства –
производительность труда коллектива.

- 1. ВЫСОКАЯ** у руководителя, сосредоточенного на работе
(ориентированного на выполнении задачи предприятия)
- 2. НИЗКАЯ** у руководителя, сосредоточенного на человеке (на людях,
на персонале).

ЧЕТЫРЕ системы стиля руководства:

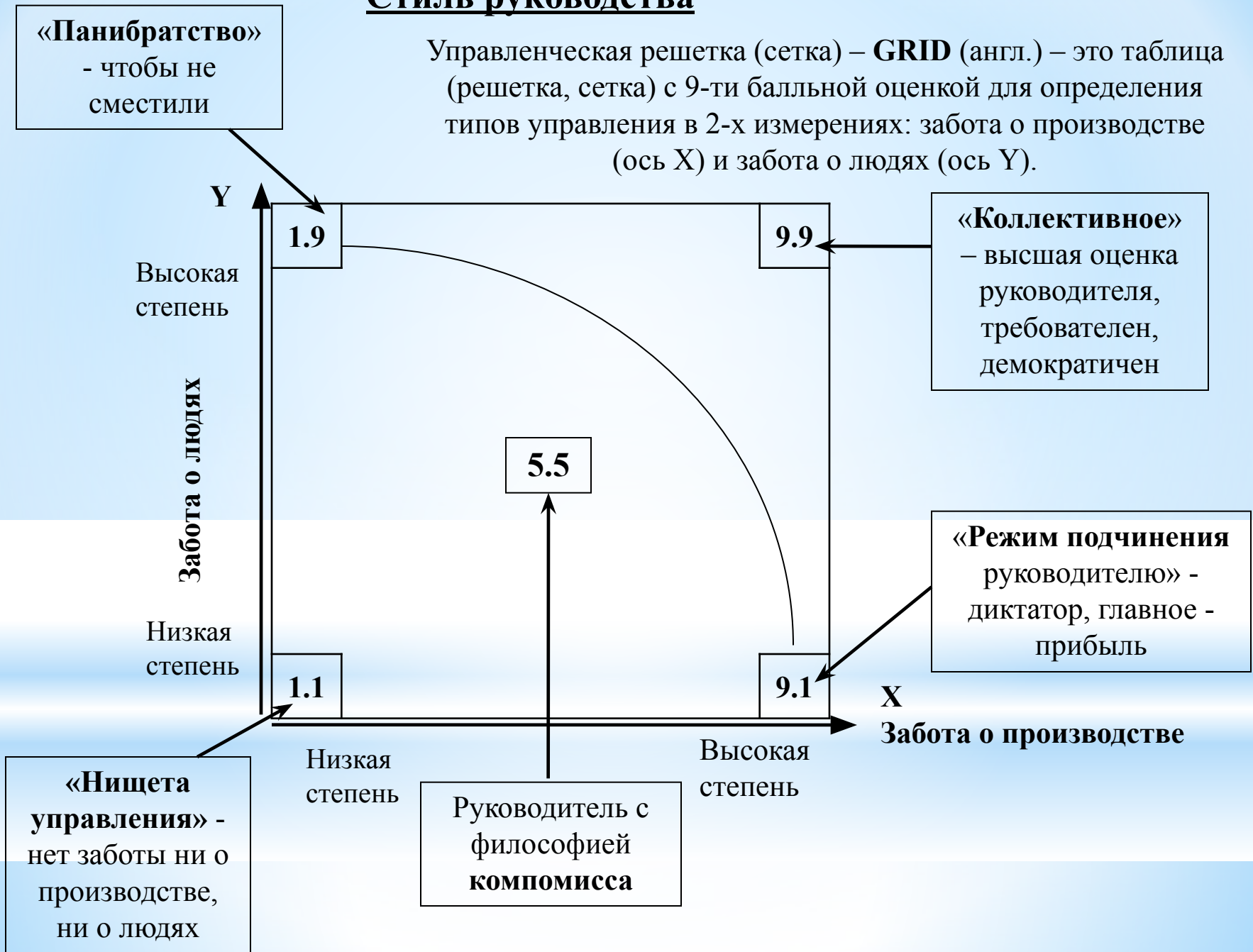
- 1) ЭКСПЛУАТАТОРСКО – АВТОРИТАРНАЯ**
(руководитель – автократ)
- 2) БЛАГОСКЛОННО – АВТОРИТАРНАЯ**
(персоналу разрешено ограниченно участвовать в принятии решений)
- 3) КОНСУЛЬТАТИВНО-ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ**
(двустороннее общение)
- 4) ОСНОВАННАЯ НА УЧАСТИИ**
(доверие подчиненным, групповые решения, децентрализация в управлении)

«Многомерные» стили руководства

- ✓ **ДВУМЕРНЫЙ** – см. метод «GRID»
- ✓ **ПАТЕРНАЛИЗМ** – это две координаты метода «GRID» + приоритет отдается исполнительности (т.е. 9.9 по «GRID» + автократизм)
- ✓ **ОППОРТУНИЗМ** – такое сочетание всех подходов в управлении, которые ведут к укреплению лидера и дают ему личные преимущества
- ✓ **ФАСАДИЗМ** – фальшивая, приукрашенная фронтальная сторона лидера, организации, скрывающая недостатки
- ✓ Модель ситуационного лидерства **Ф.ФИДЛЕРА** (эффективности руководства)
- ✓ Модель **Р.ТАНЕННБАУМА** и **У.ШМИДТА**
- ✓ Модель ситуационного лидерства **П.ХЕРСИ** и **К.БЛАНШАРА**
- ✓ Подход «**ПУТЬ – ЦЕЛЬ**» **Т.Митчела** и **Р.Хауса**
- ✓ Модель принятия решений руководителем **В.ВРУМА**-
Б.ЙЕТТОНА

Стиль руководства

Управленческая решетка (сетка) – **GRID** (англ.) – это таблица (решетка, сетка) с 9-ти балльной оценкой для определения типов управления в 2-х измерениях: забота о производстве (ось X) и забота о людях (ось Y).



Модель Р.Танненбаума и У.Шмидта

Для выбора стиля управления менеджер должен учитывать следующие вопросы:

Вопросы личного характера:

- * собственные взгляды и наклонности
- * уровень доверия к себе со стороны подчиненных
- * степень своей решительности

Вопросы, касающиеся подчиненных:

- * склонность к независимости и ответственности
- * уровень знаний, интересы
- * стремление и способность к принятию решений

Вопросы особенностей ситуации:

- * причина возникшей проблемы
- * компетенция группы по данной проблеме
- * временные рамки
- * тип и история организации

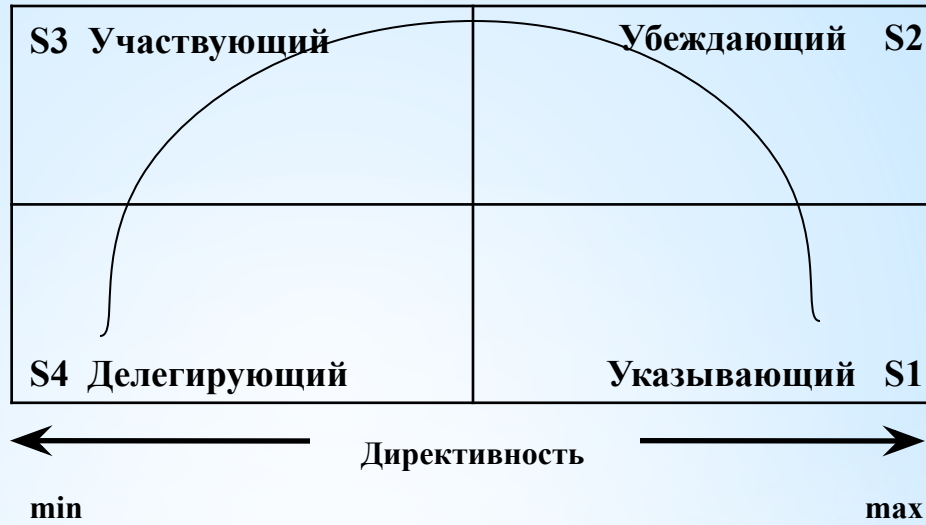
Стили управления:

- авторитарный режим,
- демократический режим,
- режим слабого, безынициативного руководства.

Модель ситуационного лидерства П.Херси и К.Бланшара

Стиль лидера

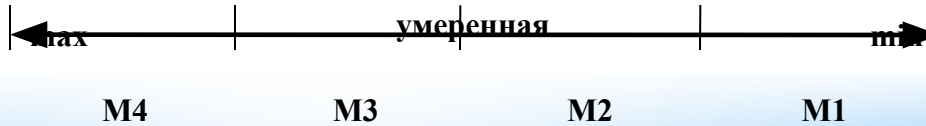
*Поведение
лидера в
области
отношений с
работниками*



Поведение лидера, относящееся к работе

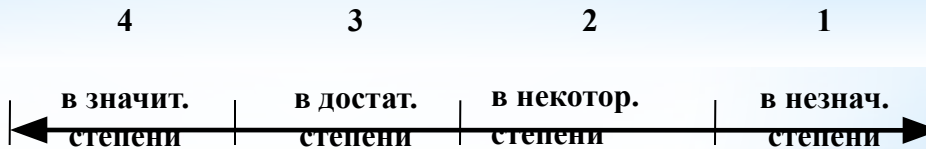
Зрелость работников

Стадии зрелости



Профессиональная зрелость

Способны работать



Психологическая зрелость

Подход «ПУТЬ – ЦЕЛЬ» Митчела и Хауса

Стиль руководства должен соответствовать ситуации (по цели
выбор пути)

- * Стиль поддержки – ориентирован на человека и человеческие отношения
- * Инструментальный стиль ориентирован на работу или задачу
- * Стиль, поощряющий участие (партисипативный) – консультации с подчиненными, им – информация, от них - идеи
- * Стиль, ориентированный на достижение – постановка перед подчиненными напряженной цели и ожидание полной отдачи

Учет ситуационных факторов:

- 1) Личные качества подчиненных
- 2) Требования и воздействия со стороны внешней среды
- 3) Убежденность подчиненных (ПУНКТ КОНТРОЛЯ – т.е. уверенность руководителя в том, что его действия убеждают подчиненных и влияют на них)

Модель принятия решения руководителем В.Врума-Ф.Йеттона

Руководитель по ситуации использует 5 стилей:

А, Б – автократический стиль

В, Г – консультативный

1 **Д** – полное участие (демократический)

А – руководитель **САМ** принимает решение на основе имеющейся информации

Б – руководитель сообщает подчиненным суть проблем, выслушивает их мнение и принимает решение

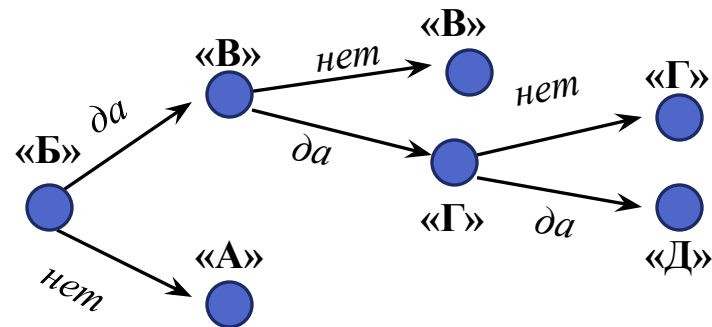
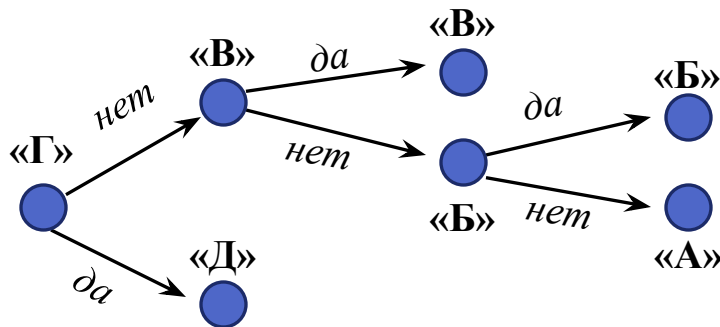
В – руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает их мнения, и с учетом их принимает решение

Г – руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и вырабатывается общее мнение

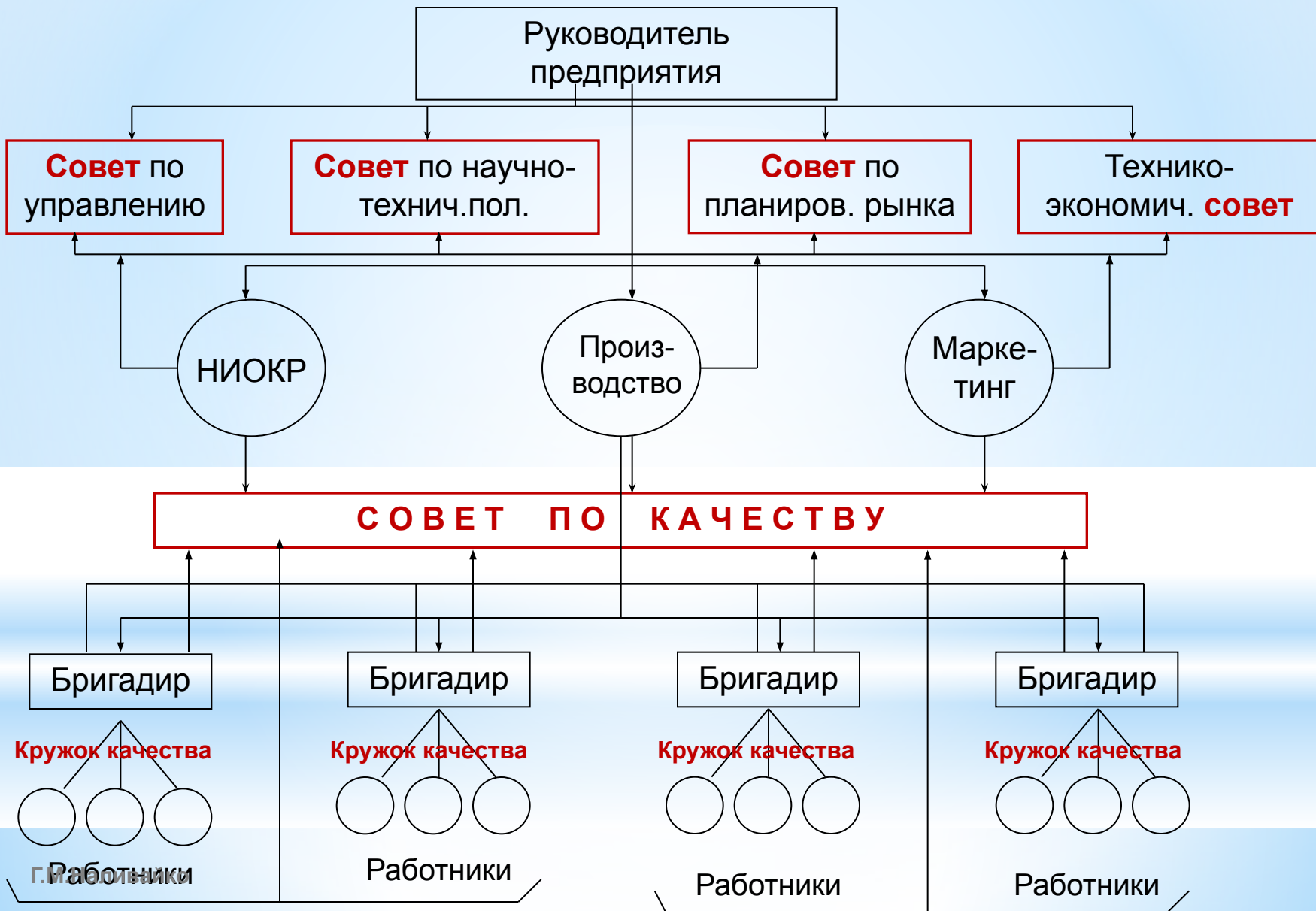
2 **Д** – руководитель постоянно работает с группой, вырабатывается коллективное мнение (лучшее)

Вариант № 1

Вариант № 2



Партисипативная структура управления



Критерии оценки менеджера

```
graph TD; A[Критерии оценки менеджера] --> B[Результативность]; A --> C[Эффективность];
```

Результативность

Это возможность
достичь
желаемого
результата

Эффективность

Это возможность
достичь
результата с
наименьшими
затратами

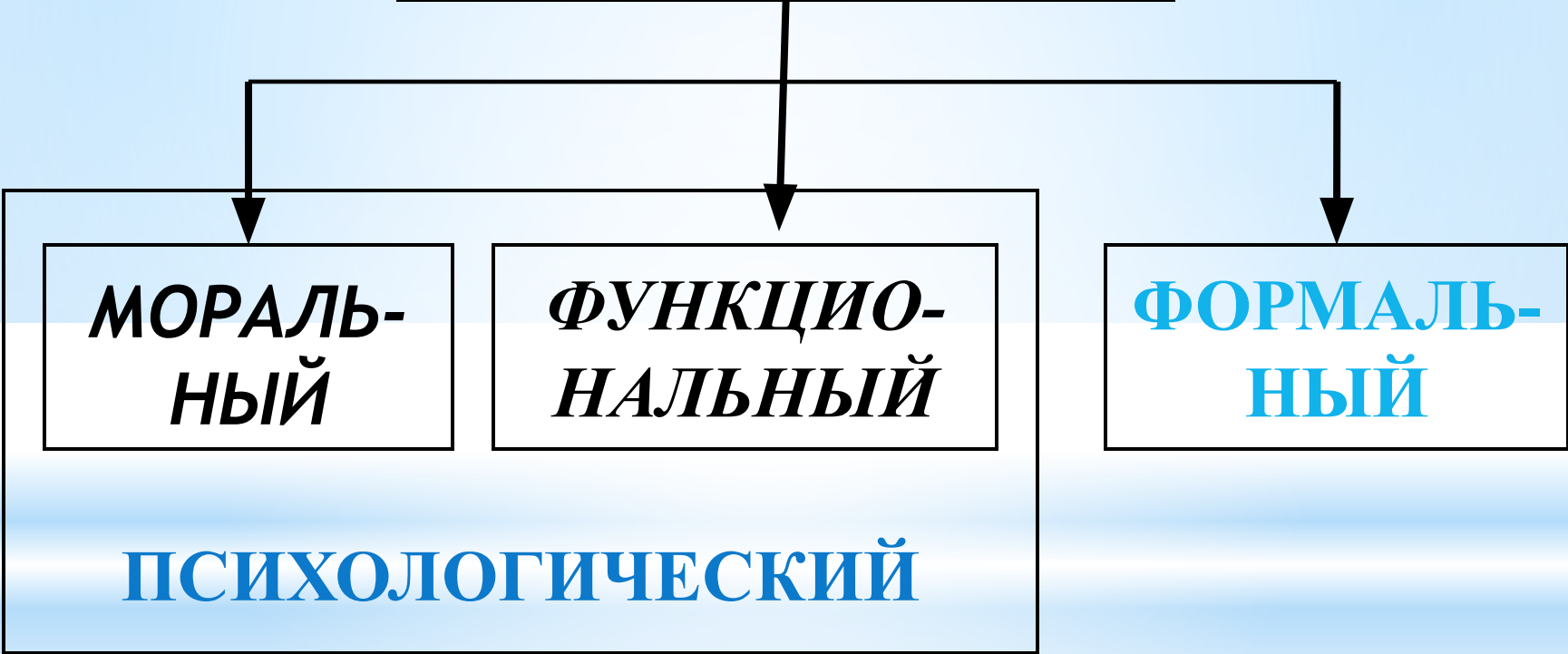
КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

- * «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием
- * Умение *сконцентрировать внимание* на ком-то или на чем-то одном.
- * «Насилие» над собственным мнением
- * Неожиданное решение
- * Авансированная похвала
- * «Поставьте себя на мое место»

ЭТИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

- ✓ Знание и соблюдение этикета
- ✓ Преданность коллективу
- ✓ Оптимистичность
- ✓ Любовь к людям
- ✓ Смелость и решительность
- ✓ Широта взглядов
- ✓ Тактичность и внимательность
- ✓ Справедливость
- ✓ Честность
- ✓ Честолюбие

**АВТОРИТЕТ
МЕНЕДЖЕРА**



МЕНЕДЖЕР

Администратор

Командует, убеждает

**Выполняет указания
других**

**Действует на основе
расчета**

**Ориентируется на
организацию (в целом)**

Контролирует

Поддерживает движение

Принимает решения

Пользуется уважением

ЛИДЕР

Инноватор

Вдохновляет, призывает

**Реализует собственные
цели**

**Полагается на интуиции,
видения**

**Полагается на конкретных
людей**

Доверяет

Дает импульс движению

Реализует решения

Пользуется любовью

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

<i>ГРУППА КАЧЕСТВ</i>	<i>ХАРАКТЕРИСТИКА КАЧЕСТВ</i>
ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ	Внешность (лицо, рост, фигура), голос, здоровье, работоспособность, энергичность
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ	Властность, амбицеозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, самоутверждение, упорство, мужество
ЛИЧНОСТНЫЕ	Организованность, надежность, дипломатичность, гибкость, обязательность, инициативность, ответственность, самостоятельность, рискованность
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ	Быстрота мышления, юмор, ум, логика, память, знания, кругозор, проницательность, оригинальность, образованность

Менеджер должен

1. Установить набор **критериев** (**принципов**), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника и формируют *личную философию*

2. Создать **среду**, или организационный климат, *способствующие* мотивации сотрудников

3. **Активно общаться** со своими сотрудниками, разъяснять задачи, цели, результат, т. к. сотрудник должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут. (Обратная связь обеспечивает основу для мотивации).

СПАСИБО

ЗА

ВНИМАНИЕ !