

Модель эффективности  
руководства Ф.Фидлера, Р.  
Танненбаума и  
У. Шмидта, Блейка-Моутона

# *Стиль руководства*

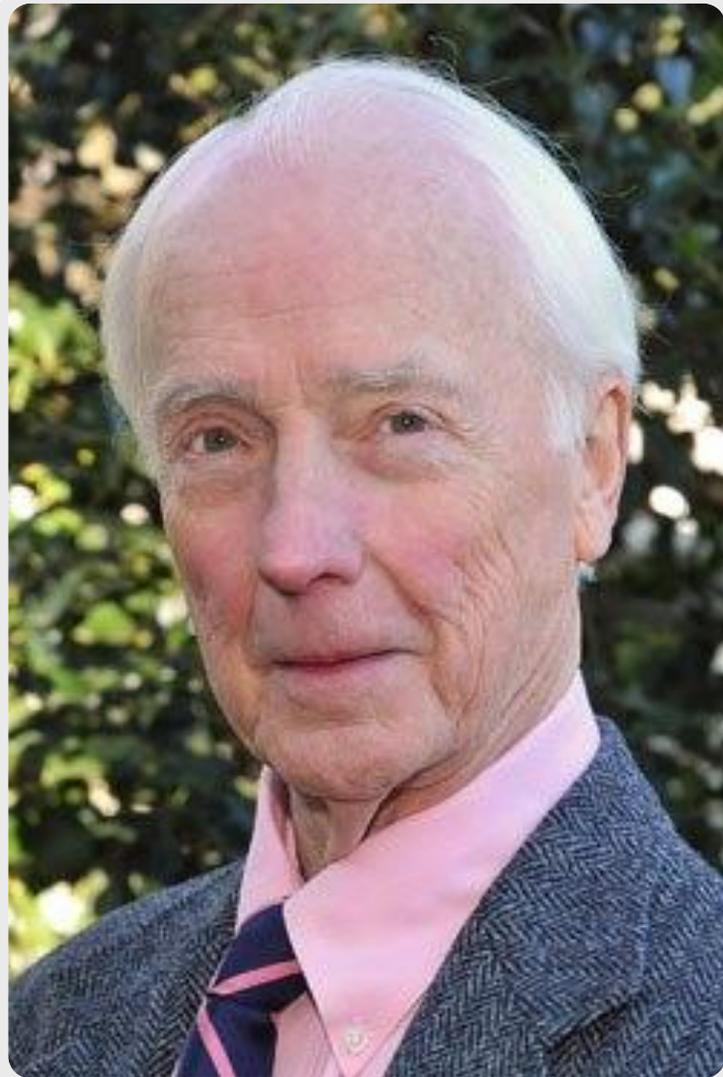
- это обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает подходы к реализации функций управления и принятию управленческих решений, сложившиеся в деятельности руководителя.



Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен *Куртом Левиным*, который выделил авторитарный, демократический и либеральный стили.

*Отличают эти стили друг от друга многие параметры:* характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т. д. Но *главное различие* между ними – предпочитаемые методы управления.

# *Модель эффективности руководства Фреда Фидлера*

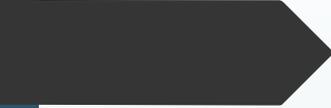


□ Фрэд Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, который считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если выбранный стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненными, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя.

A dark blue arrow points to the right from the left edge of the slide. Several thin, curved lines in shades of blue and grey originate from the left side and sweep across the slide towards the text.

## три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
- структура задачи (регламентация труда);
- власть руководителя (объем должностных полномочий).



## два важных факта, связанных с обеспечением эффективного руководства.

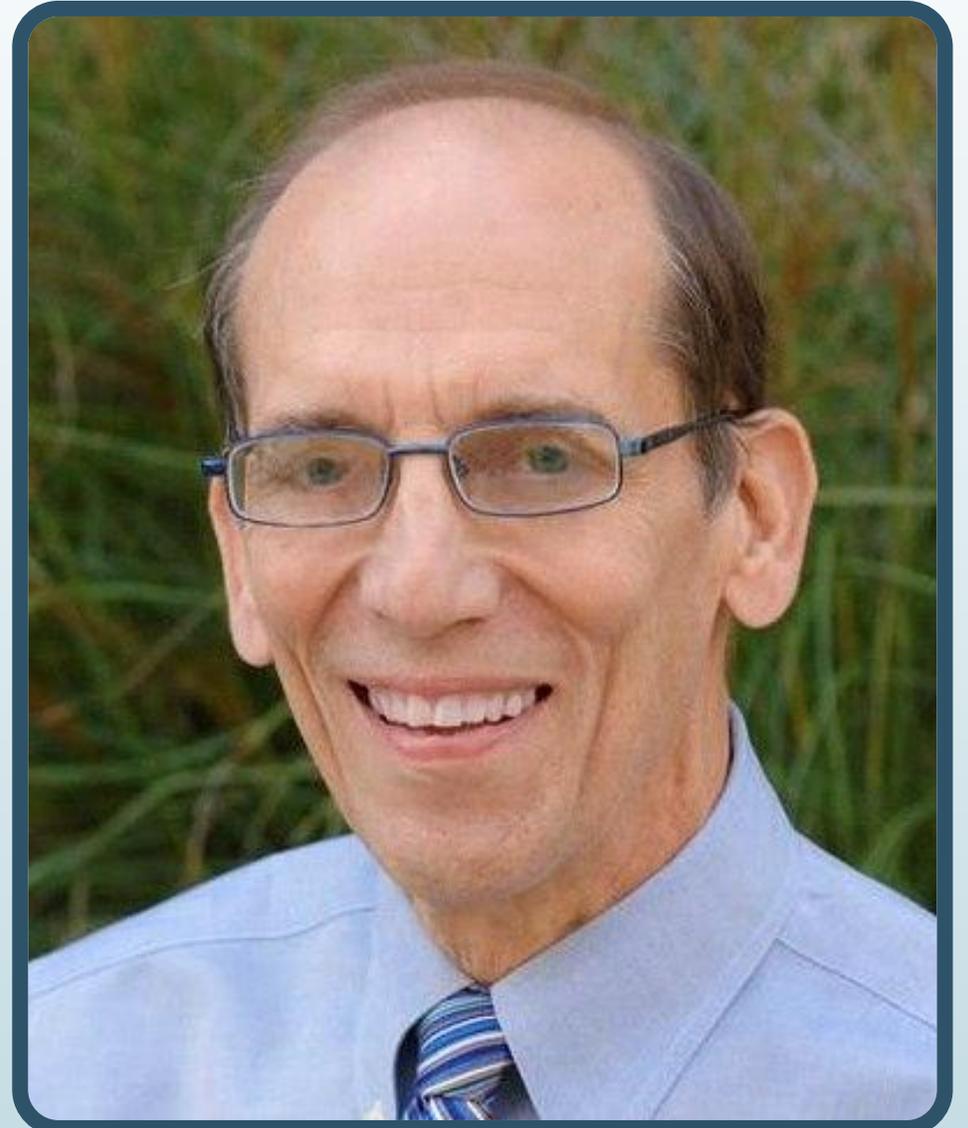
- Руководители, ориентированные на выполнение задачи, обеспечивают более высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях. Руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях;
- Эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства.

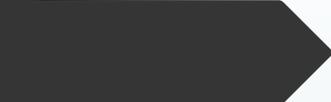


Решающим фактором является соответствие стиля руководства и ситуации, в которой работает коллектив. Добиться этого можно двумя способами:

- приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, стимулирования, обучения, переобучения, в крайнем случае — замены);
- изменить ситуацию (путем наделения руководителя дополнительными полномочиями).

# Модель эффективности руководства Р. Танненбаума и У. Шмидта





# Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт

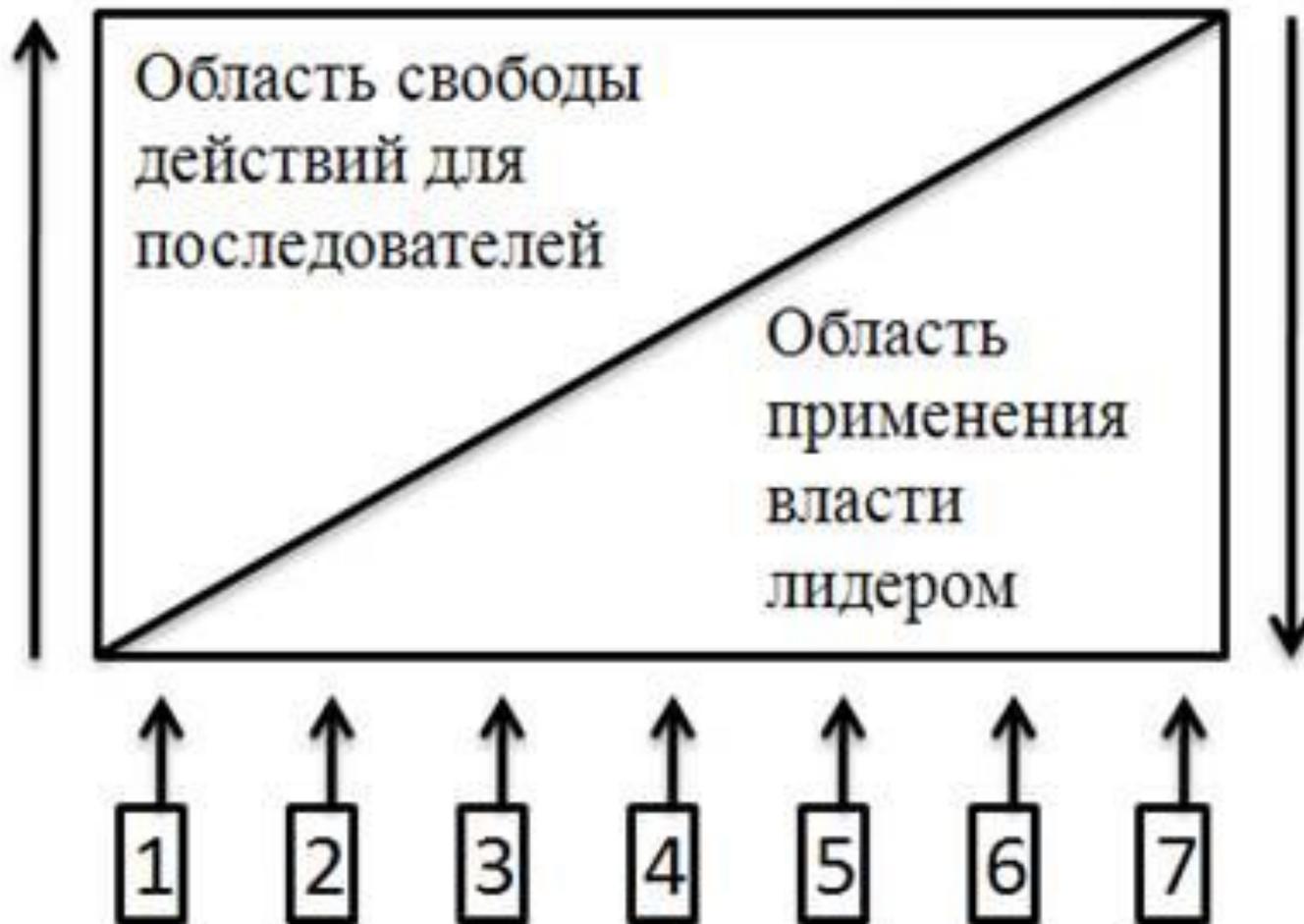
- разработали «континуум управленческого поведения», включающий семь моделей руководства, каждую из которых может предпочесть руководитель для решения проблем организации. Эти модели различаются степенью власти, которая используется руководителем, и степенью свободы, которая доступна его подчиненным. Позже вместо термина «подчиненный» авторы классификации используют понятие «рядовой сотрудник».

Демократический стиль  
Ориентация на отношения



Авторитарный стиль  
Ориентация на работу

Источник  
власти

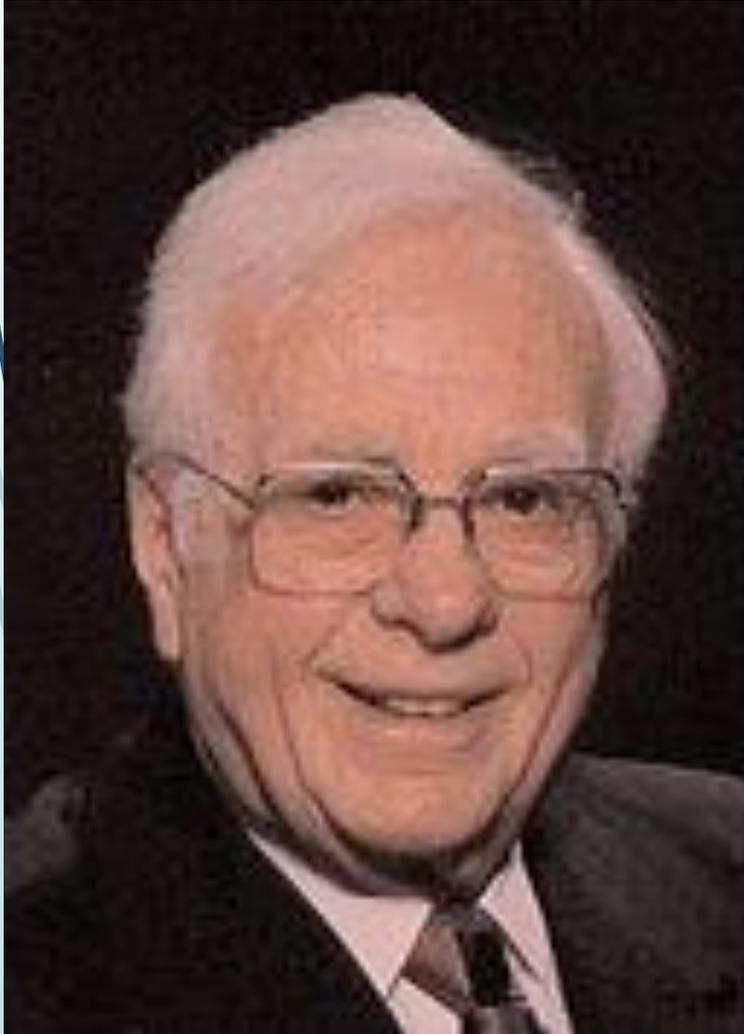




## Р. Танненбаум и У. Шмидт выделяют следующие стили принятия решений руководителем:

- 1. Руководитель способен принять решение, которое признается рядовыми сотрудниками.
- 2. Руководитель должен «продать» свое решение, чтобы рядовые сотрудники согласились с ним.
- 3. Руководитель знакомит с решением рядовых сотрудников, но должен ответить на их вопросы.
- 4. Руководитель объявляет пробное решение, которое можно изменить после консультаций с рядовыми сотрудниками.
- 5. Руководитель формулирует проблему, рассматривает предложения сотрудников, затем принимает решение.
- 6. Руководитель определяет границы, в пределах которых рядовые сотрудники принимают решение.
- 7. Руководитель и рядовые сотрудники совместно принимают решение в рамках, которые определяются спецификой организации.

# Модель эффективности руководства Блейка-Моутона



- 
- Блэйк и Моутон предполагают, что **работа менеджера заключается в поощрении** таких отношений и поведения среди сотрудников, которые обеспечивали бы эффективную работу, стимулировали и использовали творчество, порождали энтузиазм экспериментирования и нововведений, обучение в процессе взаимодействия друг с другом. Таким управленческим знаниям можно обучать и им можно учиться. "Менеджерская сетка" даёт схему для понимания и применения эффективного менеджмента.

## Управленческая решетка Блейка – Моутона – представляет собой решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

Смысл «управленческой решетки» в том, чтобы руководитель оценил своё местоположение в решетке и принял соответственные меры для совершенствования стиля руководства.



высокая  
степень

1.9

9.9

ЗАБОТА О ЛЮДЯХ

9	<b>СОЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Особое внимание к нуждам людей, дружная атмосфера в коллективе, размеренный темп работы.					<b>КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Выполнение работы обеспечивается совместными усилиями всего коллектива, развита система поощрения, высока производительность труда.
8						
7						
6				5.5		
5			<b>ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b> Успех производства обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и			
4						
3						
2	<b>ПРИМИТИВНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Минимум усилий прилагается для налаживания эффективного производства и заботы о людях					<b>АВТОРИТАРНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Эффективность производства является результатом жесткого управления и ущемления прав рабочих
1						

низкая  
степень

низкая  
степень

1.1

ЗАБОТА О ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА

высокая  
степень

9.1



# Стили лидерства:

- **1.1.**-страх перед бедностью (пессимист)
- **1.9.** – дом отдыха (либерал)
- **9.1.** «авторитет – подчинение» (диктатор)
- **5.5** – организация (манипулятор)
- **9.9.** – команда – групповое управление.



При выборе стиля управления, надо учитывать множество факторов:

- - Решаемые сотрудниками задачи.
- - Уровень квалификации работников и руководителя.
- - Характер мотивации сотрудников.