

# ТЕОРИИ ЛИЧНОСТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

---



ЛИДЕРСТВО

# Теории конца 40-х гг.

- **ДЕЙСТВИЯ** личности свидетельствуют об эффективности этой личности как лидера
- **Внимание** уделяется изучению поведения лидера и возможности воздействия этих черт на подчиненных



# Лидерство, ориентированное на работу и лидерство, ориентированное на служащих

- 1947г. – Ренсис Лайкерт (Университет штата Мичиган)
- Как добиться оптимального управления усилиями отдельных личностей, чтобы достичь желаемых целей и удовлетворить потребности

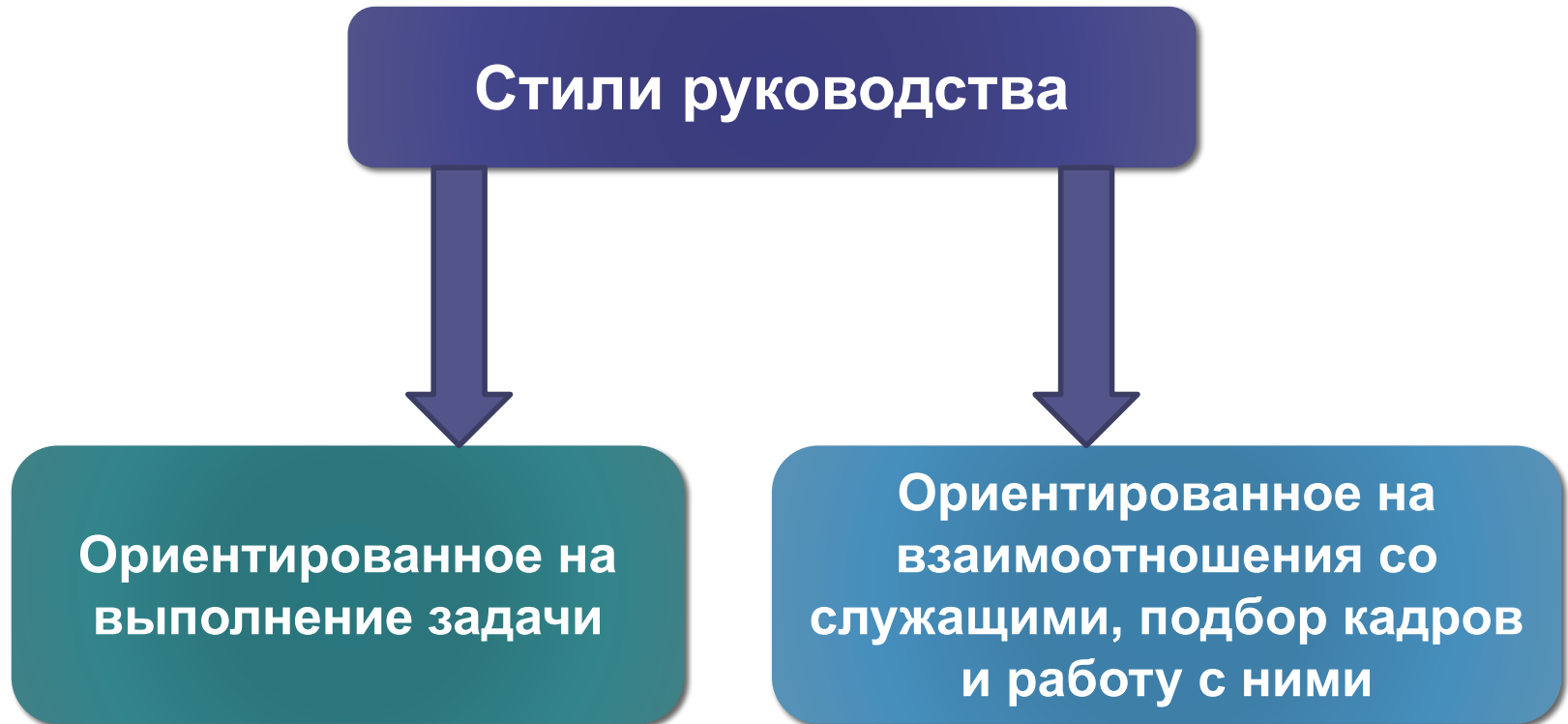


# Категории эффективности исследования:



- **Производительность в расчете на человеко-час или аналогичные показатели, характеризующие успех организации в достижении производственных целей;**
- **Удовлетворенность работой членов организации;**
- **Текучесть кадров и частота жалоб;**
- **Издержки;**
- **Потери от брака;**
- **Мотивация работников и менеджеров.**

**Исследования в различных отраслях промышленности и организациях: химическая промышленность, электроника, пищевая промышленность, тяжелое машиностроение, страхование, общественные службы, больницы, банки, правительственные учреждения.**



# ЛИДЕР, ориентированный на работу

- *Лицо, которое внимательно контролирует других лиц и следит за их работой*
- **Предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих подчиненных**
- **При этом забота о людях рассматривается как совершенно излишняя деталь, на которую лидер не может позволить себе обращать внимание.**

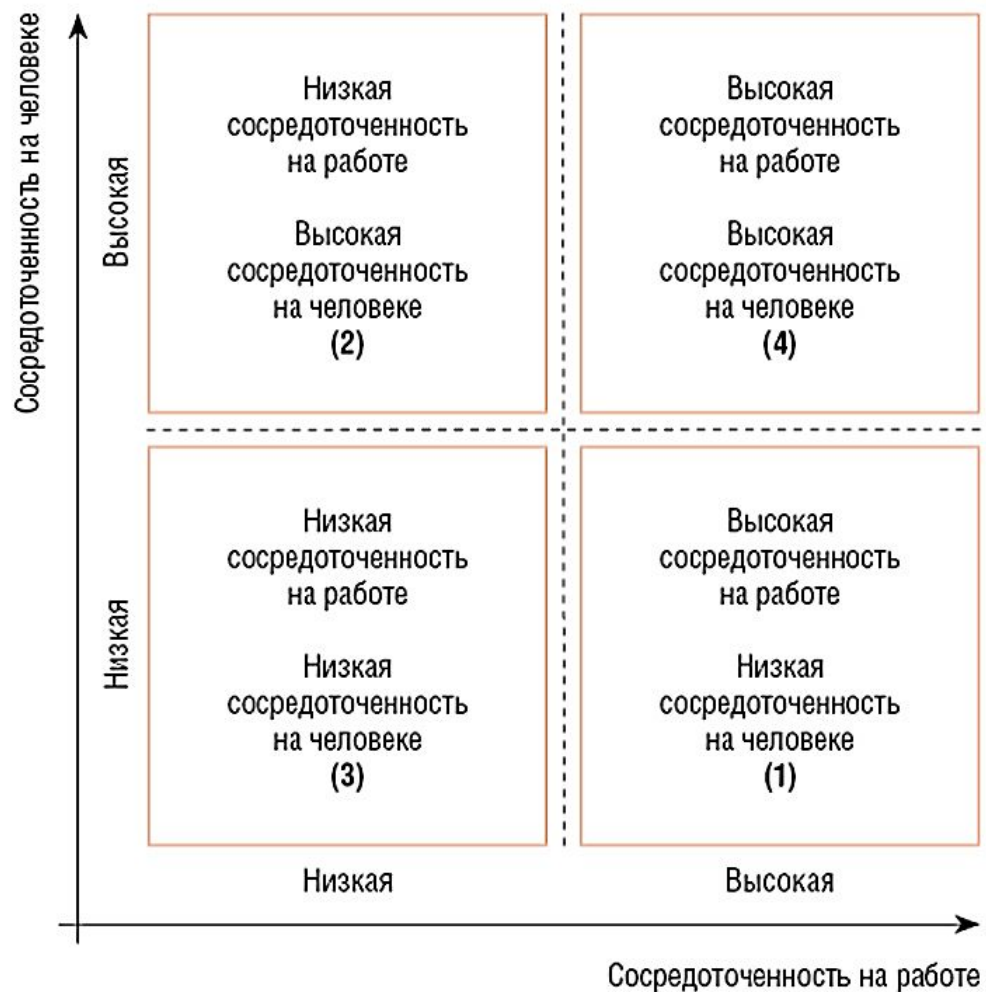


# ЛИДЕР, ориентированный на работников

- *Лицо, которое контролирует работу других лишь в общем виде, пытается разрешать другим ощутить самостоятельность и поддержку.*
- **Считает возможным делегировать полномочия своим подчиненным:**
- **Предпочитают создавать своим подчиненным комфортные условия для выполнения заданий;**
- **Уделяют большое внимание и придают первостепенное значение продвижению своих подчиненных, их личностному росту и достижениям;**
- **Эти действия очень полезны при формировании группы последователей данного лидера.**



# Континиум стилей управления по Р. Лайкерту



- В деятельности любого руководителя есть две важнейшие составляющие: **сосредоточенность на работе (или поведение, направленное на структуру деятельности)** и **сосредоточенность на человеке (или внимание к подчиненным)**



# Основные выводы

- Стили с ориентацией на работников и работы ведут к совершенствованию производства.
- Однако по истечении краткого периода стиль с ориентацией на работы приводит к нажиму, который вызывает сопротивление в виде текучести кадров, жалоб и неудовлетворенных установок.
- Наилучший стиль связан с ориентацией на работников.



# Двухфакторная теория лидерства

Формирование  
структуры

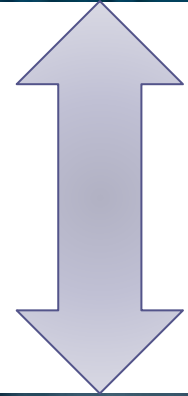
Участие



**Джулиус Флейшман**  
(Университет штата Огайо)

# Формирование структуры

- *Действия лидера, направленные на структуризацию производственных заданий и обязанностей ведомых*
- **Формирование структуры предполагает поведение, при котором лидер организует и определяет взаимоотношения в группе, стремится установить надежные связи между сотрудниками для выполнения заданий;**
- **Сам же лидер остается вне этих взаимоотношений и фокусирует свое внимание на выполнении задания.**



# Участие

- *Действия лидера, свидетельствующие о заботливом участии к ведомым в группе.*
- **Участие предполагает установление тесных дружеских связей между лидером и его подчиненными и при этом непосредственное участие подчиненных в выполнении задания**

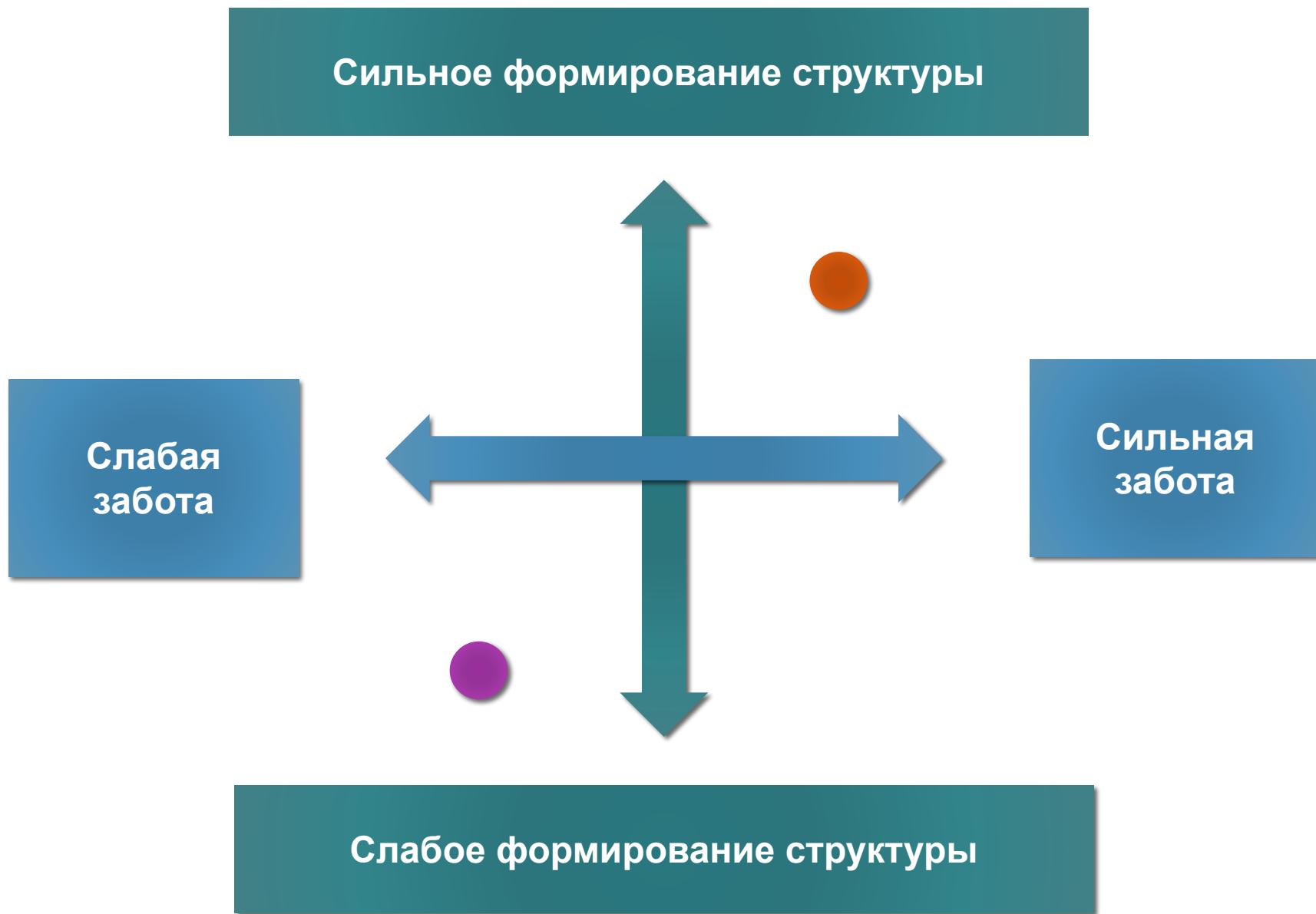


Сильное формирование структуры

Слабая  
забота

Сильная  
забота

Слабое формирование структуры





# Основные выводы

Сочетание формирования структуры и заботы о подчиненных обеспечивает индивидуальную, групповую и организационную эффективность в основном в зависимости от ситуации



# «Управленческая решетка»

## Роберта Блейка и Джейн Моутон

- Получила наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидерства.
- "Решетка" или "сетка" представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных лидерского поведения:
- **по горизонтали – степень учета интересов производства;**
- **по вертикали – степень учета интересов людей.**



Техасский Университет  
(1964г.)



# «Управленческая решетка»

## Роберта Блейка и Джейн Моутон

Степень учета интересов людей

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

# Пять стилей лидерства

## Стиль 1.1. ОБЕДНЕННОЕ (ПРИМИТИВНОЕ) УПРАВЛЕНИЕ

Минимальная забота о производстве и о нуждах работников.

Руководитель прилагает минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

*Такой стиль, например, может иметь место в случаях, когда предприятие закрывается или руководитель уходит на пенсию.*



# Пять стилей лидерства

## Стиль 1.9. **СОЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО** (загородный клуб)

Руководитель основное внимание уделяет установлению хороших, теплых отношений в коллективе, но мало заботится об эффективности производства. Этот стиль управления может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах.

Руководителю, практикующему такой стиль лидерства, может потребоваться обучение в сферах принятия решений, планирования, организации, контроля.



# Пять стилей лидерства

## Стиль 9.1. **АВТОРИТАРНОЕ РУКОВОДСТВО**

Руководитель отдает приоритет решению производственных вопросов, максимизации производственных результатов, заботится об эффективном выполнении работы, но его не интересует морально-психологический климат в коллективе, потребности подчиненных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия), на начальных стадиях организации производства. В случае преобладания у менеджера этого стиля ему следует больше внимания уделять обучению в сферах управления персоналом, мотивации и коммуникации.



# Пять стилей лидерства

Стиль 5.5.

## ПРОИЗВОДСТВЕННО-СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Руководитель в равной степени уделяет внимание интересам производства и коллектива, старается занять позицию "золотой середины", компромисса между стилями 1.9. и 9.1.



# Пять стилей лидерства

## Стиль 9.9. **КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО**

Оптимальный стиль управления, сочетающий эффективное управление производством и отношениями в коллективе.





- Типологизация стилей лидерства имеет ощутимые **пределы своей применимости**, поскольку существует достаточно много видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства.
- Полемика между сторонниками автократичного руководства и руководства, делающего акцент на совершенствовании человеческих отношений, не может прийти к своему окончательному разрешению. Нужно взглянуть на проблему эффективного лидерства с новых позиций.
- Это и пытаются сделать сторонники ситуационного подхода.





# БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

---



ЛИДЕРСТВО