



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «МИРЭА — Российский технологический
университет» РТУ МИРЭА

Институт Экономики и Права

Кафедра Организационно—кадровой работы в органах государственной
власти

Доклад по дисциплине: Управление Персоналом

Тема доклада: Стили лидерства

Выполнила студентка 2—ого курса
Учебной группы УПО—01—19
Соколова Ирина

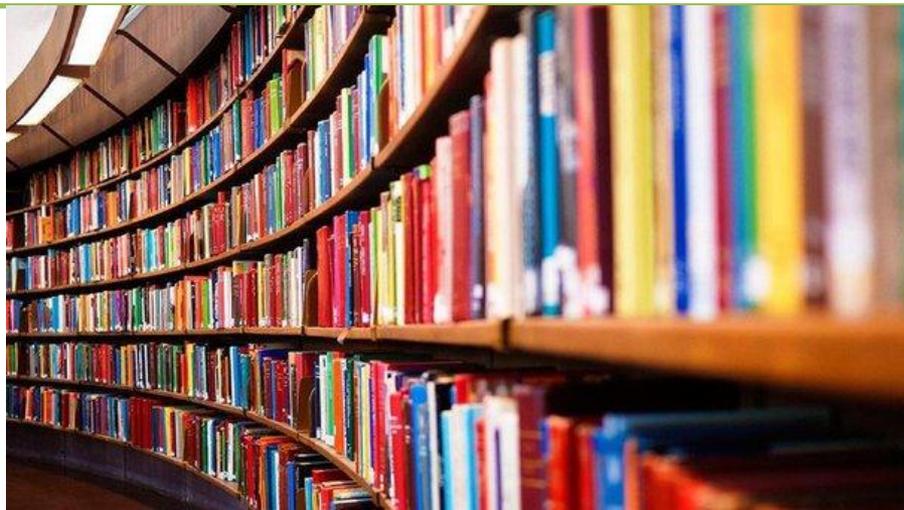
Москва 2020

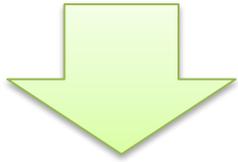
Введение

- **Тема:** Стили лидерства
- **Цель.** Проведение анализа стилей лидерства
- **Задачи.**
 - 1) Дать понятие стилям лидерства.
 - 2) Определить взаимосвязи выбора стиля лидерства с уровнем зрелости работников
 - 3) Рассмотреть четыре типа лидерства, базирующихся на различных сочетаниях двух типов коммуникаций
- **Объект исследования:** стили лидерства
- **Предмет исследования:** *актуализированные* пути, принципы и методы, используемые лидерам в той или иной ситуации

Список использованной литературы

- Тихомиров А.А., Спенглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно – транзакционная концепция лидерства – М.: Российский Журнал Менеджмента, 2005. Т. 3. № 2. с. 71 – 98
- Глухов П.С. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования – М.: Журнал Социальная психология, 2013. Т. 6. № 4. с. 53 - 60





Виды коммуникаций



коммуникации по заданию

что нужно сделать

каким образом

каким составом

к какому сроку

каковы конечные
показатели

коммуникации по взаимоотношениям

как изменять организацию

как обсуждать промежуточные
результаты

как взаимодействовать в
процессе выполнения задания

Принципы, лежащие в основе избранного стиля лидерства

- *Стиль лидерства определяется*

~~ЗАВИСИТ ОТ
лидера~~



определяется ...



уровнем
зрелости
лидируемых



Два типа коммуникаций лежат в основе классификации *четырёх основных стилей* ситуационного лидерства

Коммуникации по взаимоотношениям

III

II

IV

I

Коммуникации по заданию

Стили лидерства

авторитарный

демократический

либеральный

Реализуются в разной степени в модели ...

руководство эффективностью

руководства посредством задач

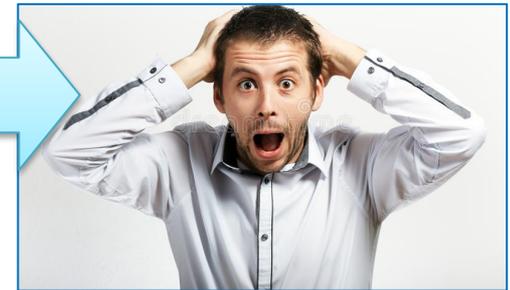
ориентация на отношения с
подчиненными

ориентация на задачу,
результат

Четыре стадии зрелости

- Взаимоотношения "руководитель — подчиненные"

работник недостаточно знаком с содержанием работы



нуждается в подробных инструкциях и постоянном контроле

Первый

у работника не возникает желания выполнить работу лучше, нет потребности совершенствовать процесс производства



Модель руководства
посредством задач

характеристика

авторитарный
стиль руководства

единоличное принятие лидером
управленческих решений

постоянный контроль за
выполнением решений с угрозой
наказания

отсутствие интереса к работнику
как личности



Нет необходимости

~~информация~~

Регламентация всех
операций



директивный стиль лидерства

Квалификация подчиненного *не позволяет* ему совершенствовать саму технологию выполняемых работ

низкий уровень по взаимоотношениям

высокий уровень по заданию

III

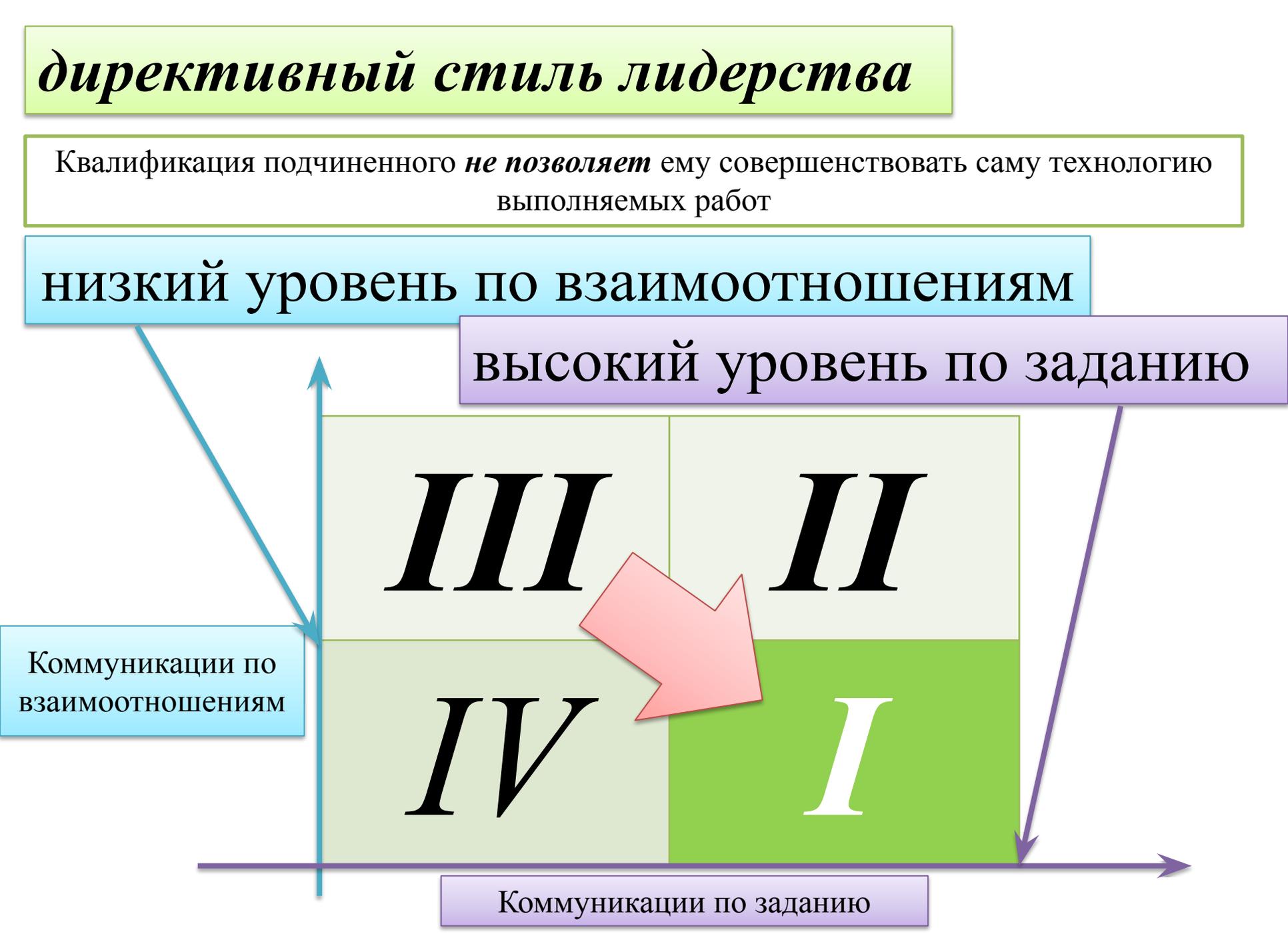
II

IV

I

Коммуникации по взаимоотношениям

Коммуникации по заданию



Позитивные следствия внедрения

эффект для руководителя

эффективен в критических ситуациях

уменьшение риска возникновения
внештатных ситуаций



четкой регламентации действий



Негативные последствия внедрения

1

высокая вероятность
ошибочных решений

решения

принимает все решения
руководитель, далекий от
непосредственной ситуации на
местах

4

подавление

творчества
подчиненных

инициативы

2

неудовлетворенность

положением в коллективе

работой

3

неблагоприятный психологический климат

пассивность сотрудников

повышенная психологически – стрессовая нагрузка

замедление
нововведений

застой

5

Мотивы
работника

Мотивы
руководителя

несогласованность

7

внештатные ситуации НЕ
прописаны в должностных
инструкциях

непоправимость внештатных
ситуаций

6

снижает производительность труда

К
О
Н
Ф
Л
И
К
Т

Возможность внедрения стиля лидерства

• *обусловлена*

Специфика
компании

Уровень
развития
сотрудников
(рассмотрен
выше)

- Рассмотрим характерные черты компании, где будем внедрять стиль ...



Характерные черты компании

наличие оптимально сформированной *нормативно – правовой* базы, регламентирующей функционал сотрудников



отлаженная система учета выполнения работниками своих трудовых функций



качественные показатели



количественные показатели

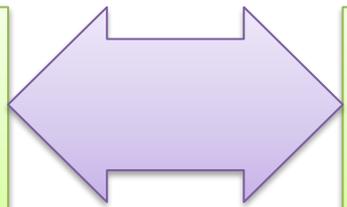




согласование



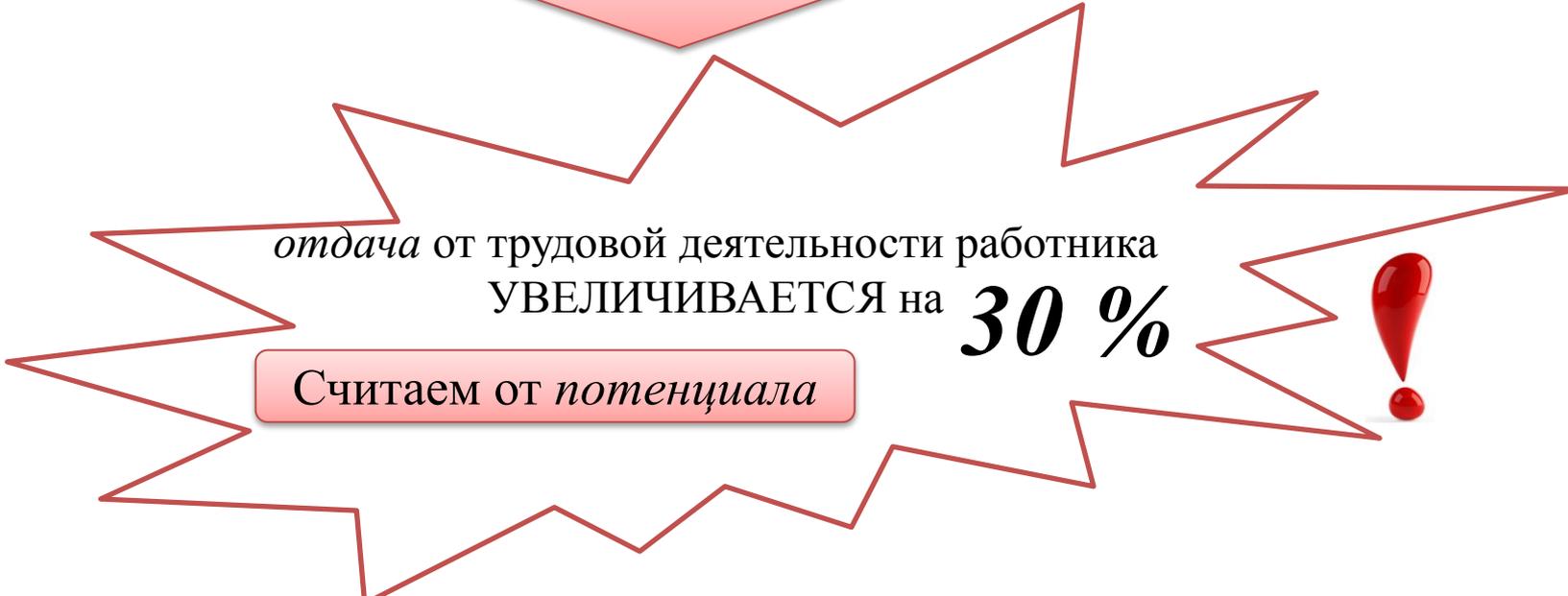
производственные задачи предприятия



социальные задачи предприятия



**Р
О
С
Т**



отдача от трудовой деятельности работника
УВЕЛИЧИВАЕТСЯ на **30 %**

Считаем от *потенциала*



Четыре стадии зрелости

- Взаимоотношения "руководитель — подчиненные"

работник нуждается в инструкциях по *сути* действий

второй

нужна информация и обсуждения по поводу совершенствования процесса производства

есть потребность работать лучше, чем определено инструкцией

1 работник достаточно зрелый

3 выполнить задание без подробных инструкций

третий

2 не нуждается в постоянном контроле

работник вовлечен в процесс совершенствования технологии и организации операций

Модель руководства
эффективностью

характеристика

демократический
стиль руководства

работник

Коммуникативный обмен



руководитель

работни
К

РЕШЕНИ
Е

руководител
ь

реализация

РЕЗУЛЬТАТ

КОНТРОЛЬ

РУКОВОДИТЕЛЬ

РАБОТНИК

Двусторонни
й контроль

Коммуникативно-директивный стиль лидерства

Работник
получает

дополнительную информацию, касающаяся других возможных
способов выполнения работ

✚ подробные инструкции

высокий уровень по взаимоотношениям

высокий уровень по заданию

III

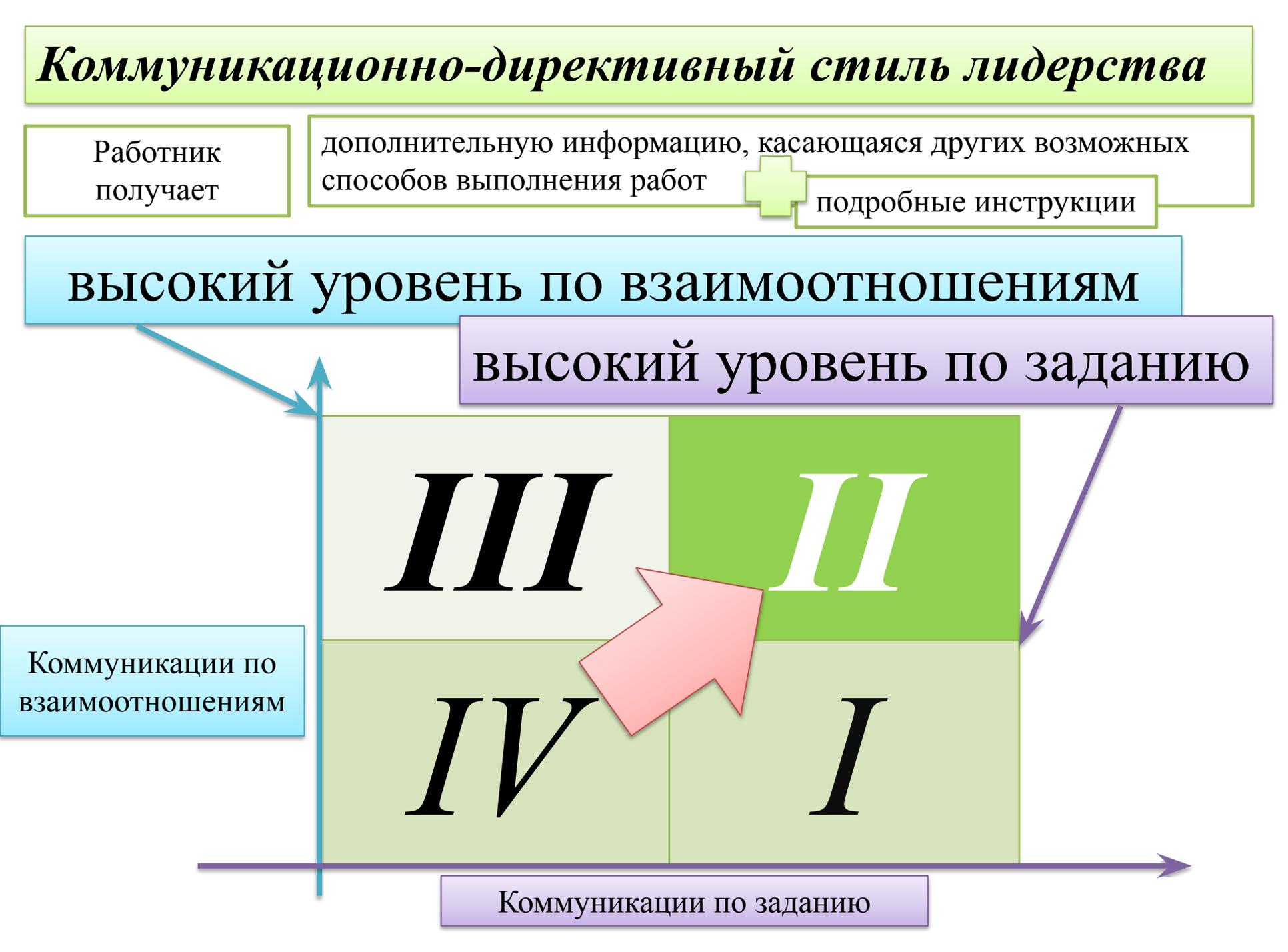
II

IV

I

Коммуникации по
взаимоотношениям

Коммуникации по заданию



стиль участия

Работник
...

Работник имеет *ОПЫТ*

Обсуждаются
возможности лучшей
организации процесса

краткие инструкции

высокий уровень по взаимоотношениям

высокий уровень по заданию

III

II

IV

I

Коммуникации по
взаимоотношениям

Коммуникации по заданию



Позитивные

Принцип доверия
и
взаимопонимания

взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания

Принятие объективных
взвешенных решений

создание благоприятного
психологического климата

сплоченность коллектива

Стимулирование
активности сотрудников

проявление инициативы

удовлетворенность
людей

работой

членством в коллективе

достижение высоких производственных
результатов труда



Методы внедрения

наличие высоких ...

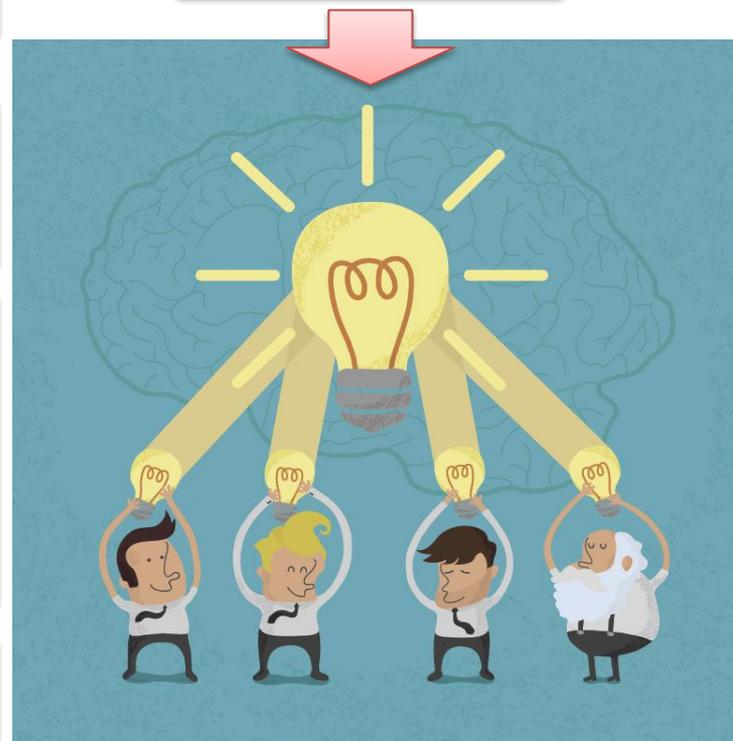
интеллектуальные

психологически-
коммуникативные

организаторские

... способностей руководителя

Основное –
*МОТИВАЦИЯ
СОТРУДНИКОВ*



Четыре стадии зрелости

- Взаимоотношения "руководитель — подчиненные"

четвертая

работник высшей степени зрелости

он не нуждается

в подробных
инструкциях

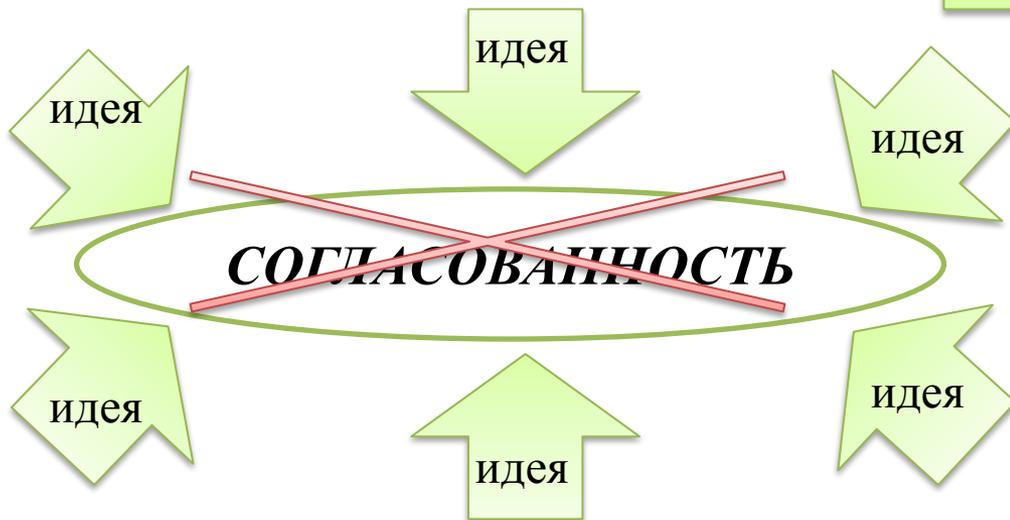
в постоянных
обсуждениях

Но всегда ли это
эффективно?

*самостоятельно, без участия лидера,
выполнить полученное задание*

характеристика

либеральный стиль
руководства



- Уход лидера от обязанностей
- Поведение лидера схоже с поведением рядового члена группы – **СОЦ. РОЛЬ** одна

все решения принимаются
КОЛЛЕКТИВОМ

решения – **Закон**

Остается *малая доля*
перспективной идеи

~~КОНТРОЛЬ~~



«узкий носик» пирамиды
* говорит о том, что
реализованное содержание
идеи намного меньше
сущности идеи
нереализованной

стиль делегирования

САМОТЕК

Работник

...

Работник имеет **ОПЫТ**

ОЧЕНЬ краткие инструкции по сути задания

низкий уровень по взаимоотношениям

низкий уровень по заданию

III

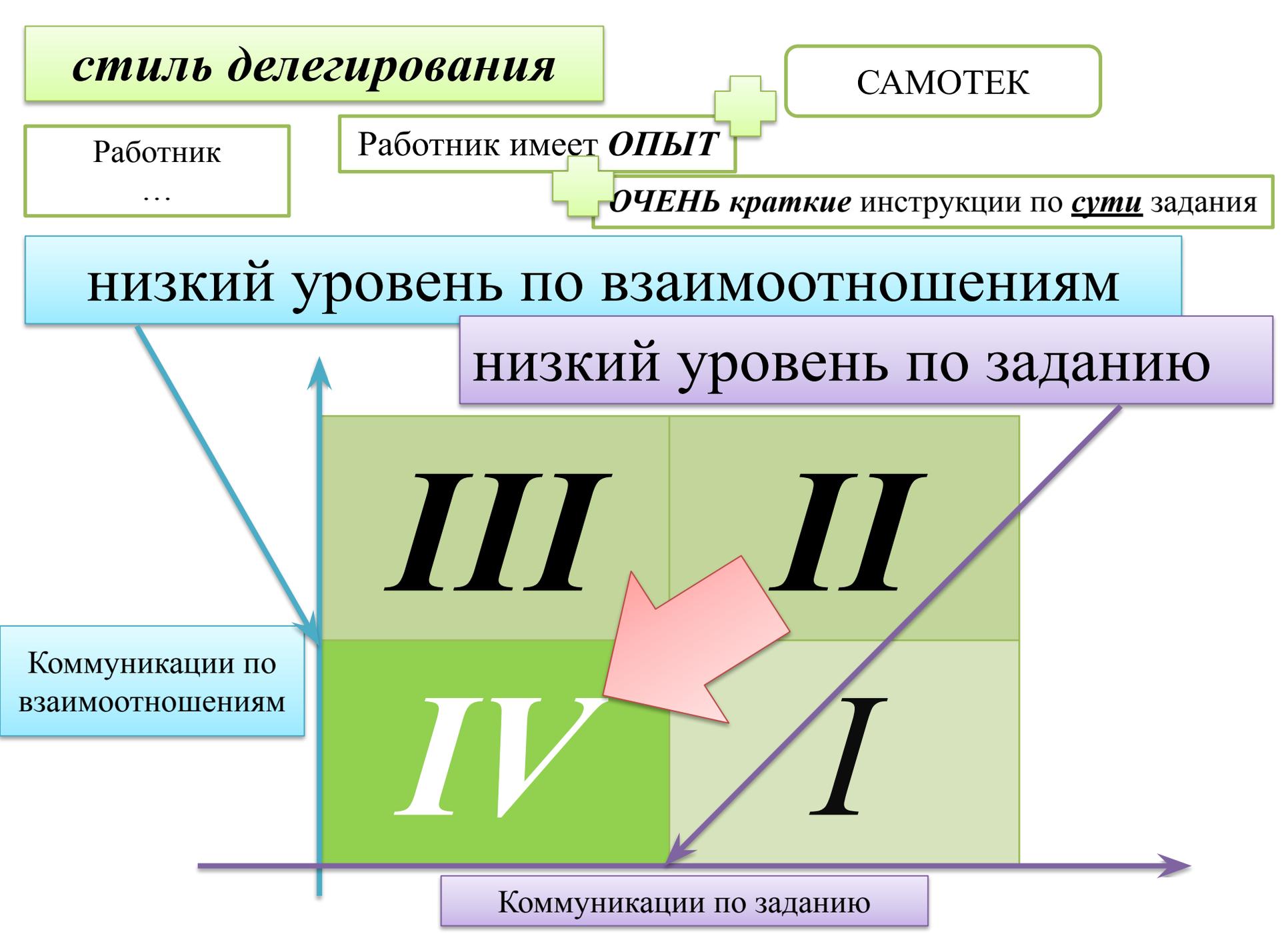
II

IV

I

Коммуникации по взаимоотношениям

Коммуникации по заданию



Негативные последствия внедрения

климат в коллективе неблагоприятный

нет стимула добросовестно трудиться

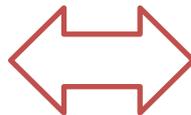
люди не удовлетворены

разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров

отсутствует сотрудничество

низкие результаты работы

конфликты



расслоение на конфликтующие подгруппы

Излишняя
свобода

безынициативность



Где внедрим?

Учитываем *уровень зрелости* работников



Руководитель готов к риску

Сочетание стилей лидерства

Характерные черты стиля лидера

• ГИБКОСТЬ

• ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

• СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД

Сочетание стилей руководства

Форма действий лидера

внешне используется форма демократического стиля

демонстрации

вежливости к подчиненным
внешнего расположения

проводится обсуждение проблемы



Содержание действий лидера

решение давно уже принято
единолично



- один работник обладает *разными* уровнями зрелости по отношению к *разным* видам деятельности



беседа начальника с работником должна протекать совершенно по-разному

объяснение бригадиру новых форм отчетности

"з 1"

начальник цеха весьма подробно и терпеливо объясняет, как должна заполняться каждая графа в отчетной таблице

обсуждает с бригадиром возможности более рациональной организации этих работ

"з 3"

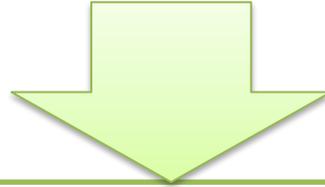
руководитель обсуждает выполнение графика ремонта оборудования

при обсуждении выполнения планового задания

"з 4"

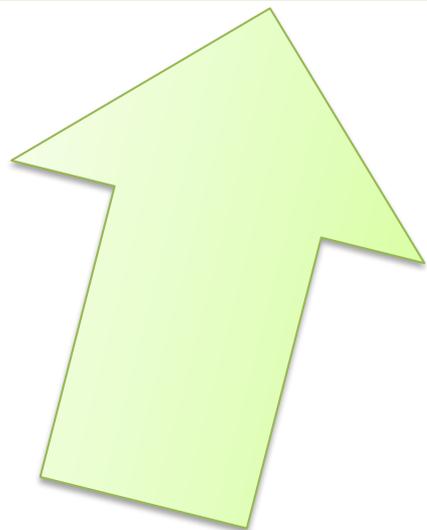
**интересуется
выполнением
плана**

Вывод



- модель ситуационного лидерства помогает выявить ошибки в поведении и действиях руководителей

<i>Уровень зрелости работника</i>	<i>Уровень производительности</i>
<i>Уровень зрелости 1</i>	10—20%
<i>Уровень зрелости 2</i>	45—50%
<i>Уровень зрелости 3</i>	75%
<i>Уровень зрелости 4</i>	100%



неэффективный стиль
лидерства снижает
производительность в 5—10 раз

проблема
лидерства

по значимости

проблеме технического
переворужения

Проблеме ритмичного, устойчивого
снабжения

- Идеалом для каждого руководителя является стиль делегирования (IV), но для его достижения необходимо последовательно пройти через стили I, II и III, постепенно повышая уровень зрелости работников.

При «3 4» руководитель тратит
меньше времени на контакты с
подчиненными и непосредственное
осуществление руководства

много времени у него остается на
координацию, внешние контакты и
долгосрочное планирование

Авторитарный стиль

- I—IV—I—IV—...
- подробные инструкции, постоянный контроль и никаких обсуждений или краткое задание с делегированием всех полномочий
- работники остаются на малоэффективном уровне "з 1"

Демократический стиль

- II—III—II—III—....
- приветствует обсуждения и демократические совещания, направленные на выбор лучших вариантов работы, однако он редко применяет стиль I или IV. В этом случае рост работников останавливается на уровне "з 2«

Стили лидерства



Большое спасибо за внимание!

