

Стили руководства

Попкова Ольга
Салаева Вусала
Глухов Сергей

Руководство

Руководство — способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.



ь

Руководитель — это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования.



Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике проблемы. Сегодня главная задача руководителя состоит в том, чтобы осуществлять организаторскую работу, представляющую собой особый вид творческой деятельности.

Функции руководителя

- ✓ **Стратегическая**, заключающаяся в постановке целей организации и руководстве процессом планирования. В обычных условиях она считается главной.
- ✓ **Экспертно-инновационная**. Руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для необходимых организационных преобразований, консультирует подчиненных.
- ✓ **Коммуникационная** - проведение совещаний, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, проведение переговоров, деловое представительство.

✓ **Административная**, объединяющая целый ряд под функций:

- Контрольную – оценка результатов деятельности
- Организационную - распределение среди исполнителей полномочий, задач
- Направляющую - координация непосредственной работы людей
- Кадровую - подбор, ориентация, развитие персонала
- Стимулирующую - убеждение исполнителей, поощрение за успешную работу, наказание за провинности.

✓ **Социальная** - руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, поддерживает традиции и нормы поведения, помогает подчиненным.

Стили руководства

Стиль руководства - совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных.

Стиль руководства предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями владельцев и высших менеджеров, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными обстоятельствами.

Выделяется несколько стилей руководства.

• **1. Авторитарный** стиль основывается на отдаче руководителем в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами, официальном характере отношений, дистанцировании от исполнителей, широком применении наказаний.



2. Демократический стиль основывается на формировании руководителем благоприятного морально-психологического климата, оказании подчиненным помощи, привлечении их к принятию решений, широком применении поощрений.

3. Либеральный стиль

руководства - руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для их самостоятельной работы, определяет ее правила и задает границы решения.



4. Попустительский стиль

руководства - руководитель устраняется от фактического управления подчиненными, передавая его «доверенным» лицам.

«Многомерное» руководство — ориентация руководителей не на какой-то один, раз и навсегда принятый стиль, а применение в соответствующих условиях наиболее подходящего.



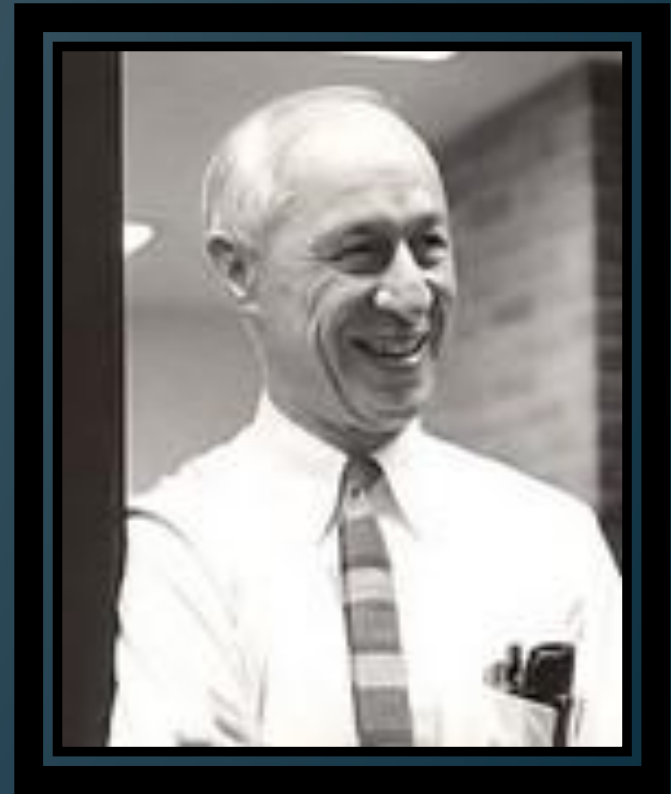
Критерии выбора стиля

- Наличие достаточной информации и опыта у подчиненных
- Уровень требований, предъявляемых к решению
- Четкость и структурированность проблемы
- Степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения
- Вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей
- Заинтересованность исполнителей в достижении целей
- Степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений

Теория Ренсиса Лайкерта

Р.Лайкерт в 1961г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.



Директор Института социальных исследований при Мичиганском университете.

Стили руководства по Лайкерту

Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

Стили руководства по Лайкерту

Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

- Р. Лайкерт назвал модель №1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель №4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эф

