

13. Стили руководства

- 1. Определение стилей руководства – сл. 2-4**
- 2. Классические стили – сл.5-12**
- 3. Многомерные стили –сл. 13-16**

Определение стиля

- ***Стиль руководства — это устойчивый комплекс индивидуальных черт поведения руководителя, постоянно проявляющихся в его отношениях с подчиненными в различных ситуациях.***
- **Это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций (инвариантность) образец его поведения.**

Критерии выделения стилей

- В основе выделения стилей руководства лежит различное распределение полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненными и его отношение к подчиненным

Значение стиля руководства

- **1. Это резерв повышения эффективности управления в условиях, когда персонал становится стратегическим ресурсом организации**

«Классические» стили руководства

- 1. Авторитарный**
- 2. Демократический**
- 3. Попустительский
(нейтральный).**

Характерные черты классических стилей

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели — результат группового решения при поддержке руководителя	Минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
10/13/2021			7

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	--
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

Отличие стилей авторитарного и демократического

- **Стиль авторитарный -- ориентирован на задачу, характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и, как следствие, ослаблением внимания к людям.**
- **Этот стиль предполагает, что руководитель:**
 - порицает, ругает за плохую работу;
 - побуждает медленно работающих сотрудников стараться работать быстрее;
 - обращает особое внимание на количество труда (чтобы максимально использовалось рабочее время каждого сотрудника);
 - руководит «железной рукой»;
 - следит за полным использованием сотрудниками своей рабочей силы, возможностей;
 - побуждает сотрудников — с помощью давления и манипулирования — к большему напряжению сил;
 - требует от слабых сотрудников выжать из себя максимум.
- **Исследования практического применения стиля**

Отличие стилей авторитарного и демократического

- *Демократический стиль -- ориентирован на людей, характеризуется концентрацией внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях.*
- **Он предполагает, что руководитель:**
 - обращает внимание на благополучие, хорошее самочувствие своих сотрудников;
 - заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;
 - обращается со всеми своими подчиненными как с равноправными;
 - поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны делать;
 - открыт для своих сотрудников, которые могут легко и свободно обсуждать с ним свои проблемы;
 - защищает своих сотрудников.

Сравнение стилей

- **Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства.**
- *Однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации.*

Развитие стилей от авторитарного к демократическому

1. Начальник сам все решает и отдает распоряжения (как в идеально типическом варианте)
2. Начальник решает, однако, прежде чем отдать распоряжения, он стремится убедить подчиненных в правильности своих решений
3. Начальник сам все решает, но он сам ставит вопросы к своим решениям для того, чтобы, отвечая на них, достичь принятия подчиненными своих решений
4. Начальник информирует своих подчиненных о намечаемых решениях. Подчиненные имеют возможность выразить свое мнение прежде, чем начальник примет окончательное решение
5. Группа разрабатывает предложения. Из числа совместно найденных и одобренных вариантов решения руководитель принимает наиболее подходящее, с его точки зрения, решение
6. Группа принимает решение после того, как начальник прежде указал проблему и определил границы возможных решений
7. Группа принимает решение. Начальник действует как координатор внутри и вне группы

Многомерные стили

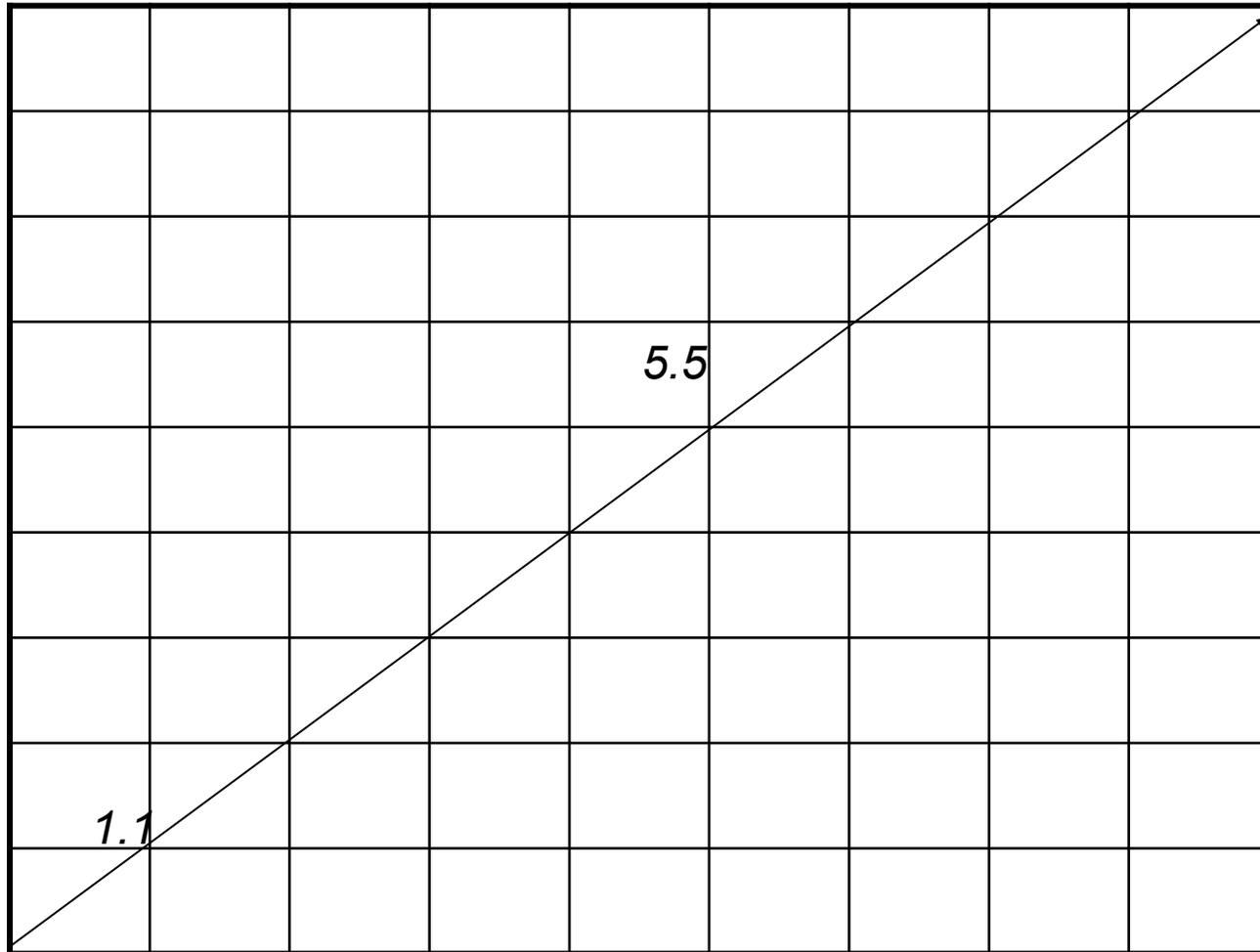
- **Учитывающие в деятельности руководителя несколько критериев**
 - (к примеру, ориентацию на задачу и на людей одновременно)

Решетка стилей руководства (Р.Блейк, Д. Моутон)

1.9

9.9

Забота о людях



9.1

Показатели стилей по решетке

- **Из решетки стилей руководства выводятся пять типичных стилей:**
 - 1.1 — *стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях.*
 - 1.9 — *стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало.*
 - 5.5 — *стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников.*
 - 9.1 — *стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях.*
 - 9.9 — *стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.*

Факторы неосуществимости стиля 9.9

- **1) низкий уровень образования сотрудников;**
- **2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;**
- **3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;**
- **4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;**
- **5) традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;**
- **6) различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;**
- **7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.**