

# МЕНЕДЖМЕНТ УРОК

**Тема:1.11 " Стили управления и факторы формирования. "Решетка менеджмента".  
Определение стиля управления**

***Преподаватель: Торгашова Т.П.***

-Менеджмент –это.....?

-Назовите основные группы методов управления.

-Назовите основные стили управления.

-Почему стиль руководства –явление строго индивидуальное.

-Назовите основные методы управления, используемые при разных стилях.

Что такое решетка менеджмента?

Какой стиль управления эффективен?



■ **Стиль управления-почерк организатора.**

**Стиль управления - это совокупность характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль — это система постоянно применяемых методов руководства.**

*Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве.*

- **Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.**

# ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Авторитарный

Демократический

Либеральный



Параметры взаимодействия менеджера с коллективом	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1. Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указания от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, командует, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
3. Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, используя в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
4. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
5. Отношение к подбору кадров	Старается избавиться от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Стиль общения	Держит дистанцию	Дружески настроен, любит общение	Бойтys общается с подчиненными только по инициативе
7. Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает — все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания, поощряет это стремление у подчиненных

# АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

менеджер обычно сам решает все вопросы, не советуясь не только с коллективом, но и с ближайшими помощниками. Больше того, подчинённым вообще не позволительно принимать какие-либо решения без санкции руководителя. Для выполнения работы менеджер с таким стилем обычно оказывает психологическое давление. Если это угроза, то такой автократ именуется жёстким, а благосклонный автократ использует в качестве побудительного мотива вознаграждение. Благосклонный автократ проявляет активную заботу о благополучии и даже настроении подчинённых.



КАКОЙ СТИЛЬ  
УПРАВЛЕНИЯ ???



## **Задание № 2**

**Указать пути решения предложенной ситуации исходя из выбранного вами стиля управления.**



## Ситуация 1

**Вы недавно стали работать старшим менеджером отдела на предприятии. Здесь вас еще не все знают в лицо. Идя по коридору в рабочее время вы видите двух менеджеров, которые оживленно о чем-то разговаривают и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 30 минут вы видите те же картину. Как вы себя поведете, если вы автократ? демократ? либерал?**



## *Ситуация 2.*

*Подчиненный второй раз не выполнил месячный план, хотя уверял, что это не повторится. Как будет реагировать руководитель - автократ? демократ? либерал?*



**Ситуация 3. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных полностью занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего тоже должна быть выполнена в срок. Как поступит в этой ситуации руководитель - автократ? демократ? либерал?**



# ЗАДАНИЕ №3. УКАЖИТЕ В КАКОМ СЛУЧАЕ ВЫБРАН КАКОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

## Вариант а

*Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить, «Уважаемые господа, запятая..... В продолжение нашей беседы.....»*

*Подробно в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее подробно выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.*

## Вариант б

*Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому - то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в **3** часа мы смогли его вместе посмотреть.*

*Разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы*

## Вариант в

*Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром с дальнейшей информацией о*

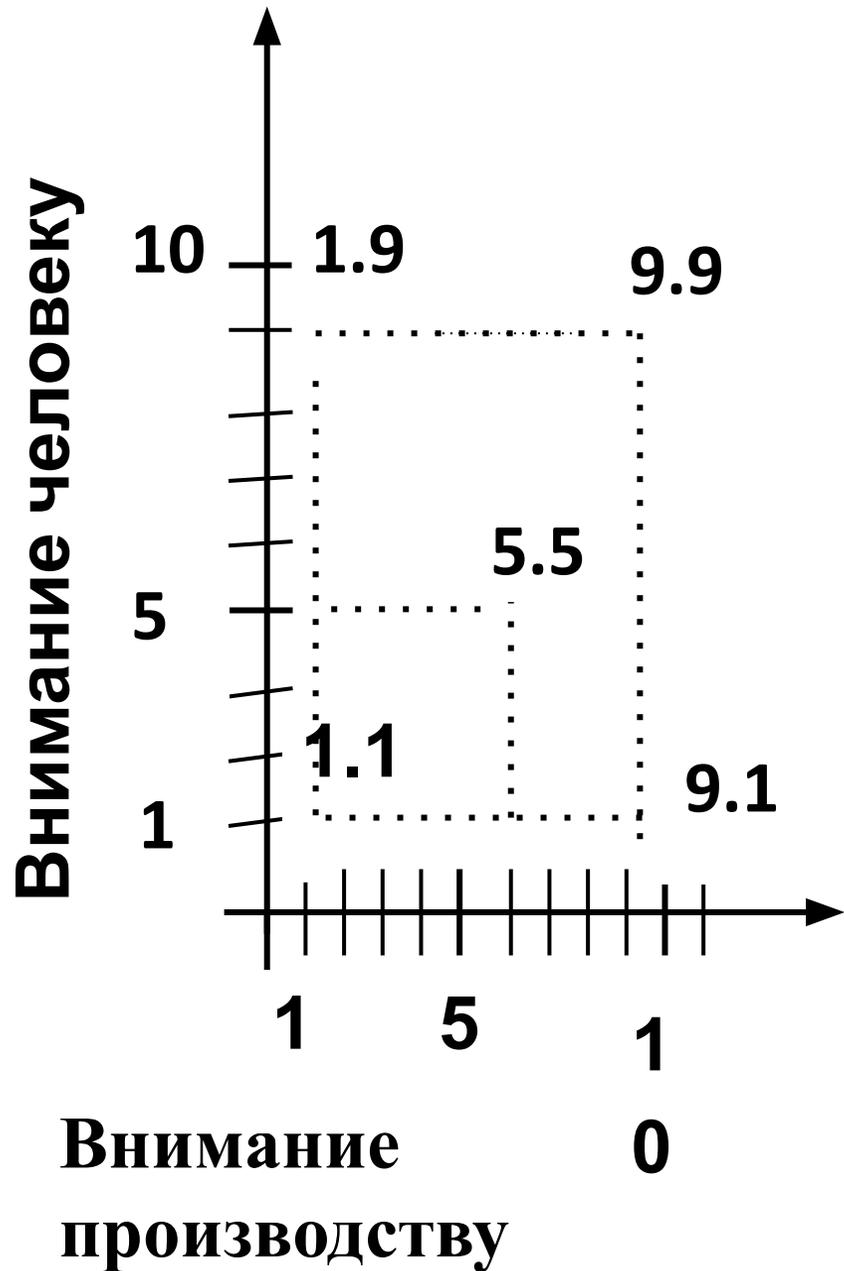
*Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

*Дается распоряжение, и лишь потом следуют разъяснения, как его*

# ЗАДАНИЕ №4.

Выберите, из членов группы руководителя. Используя жесты, мимику, пантомиму, изобразите, как руководитель вашего стиля отдает распоряжение. На основе своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет-шарж руководителя своего стиля. Какие черты руководителя вашего стиля управления вам нравятся, а какие бы черты вы хотели бы изменить





## Решетка менеджмента.

**1.1** Обедненный менеджмент, безразличный управляющий.

Такой менеджер не заинтересован в достижении целей, которые он поставил, не интересуется и подчиненными. Его единственная забота – выжить, не вмешиваясь.

**1.9** Менеджмент типа «Загородный клуб», либеральный управляющий.

Менеджер проявляет заботу о людях, теряя контроль над рабочим заданием.

Ему нравится создавать приятную и непринужденную обстановку, даже если они не достигли цели их рабочего задания.

## **9.1** Менеджмент задач, **«жесткий»** администратор (директивный стиль).

Менеджер стремится к цели, если это необходимо, даже за счет людей.

Он оказывает постоянное давление на подчиненных и мало обращает внимание на личные потребности.

**5.5** **«Золотая»** середина в менеджменте с определенными заботами о производстве, но при этом никто не использует полностью свой потенциал (демократический стиль).

**Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:**

*управлять* — руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

*направлять* — менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

*поддерживать* — менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

*делегировать полномочия* — менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.





Основные проблемы,  
возникшие вследствие  
неэффективного стиля  
руководства:

- **снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер;**
- **творческий рост исключен;**
- **высокая вероятность ошибочных решений (менеджер при планировании, прогнозировании не учитывает мнения своих подчиненных);**
- **подавление инициативы, творчества подчиненных;**
- **замедление нововведений, застой;**
- **пассивность сотрудников (отсутствие мотивации на лучшую работу);**
- **неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;**
- **неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.**

## **Рекомендации по улучшению ситуации:**

**1. Менеджер должен быть более внимателен к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят.**

**2. Менеджер должен держать подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами.**

**Доводить до сведения работников все решения, принятые высшим руководством, а так же информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций.**

## Выводы:

- Стиль руководства определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот стиль руководства, который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в других. Никакой стиль руководства не выступает в "чистом виде". Директивные, демократические, либеральные стили руководства могут использоваться в различных сочетаниях в зависимости от обстоятельств.
- Стиль управления может быть разным. Но положительной оценкой стиля управления служит долгосрочное отсутствие менеджера, не отражающееся на работе. Кроме того, управляя, менеджер всегда должен помнить, что лучше несправедливость, чем беспорядок.

Эффективность избранного менеджером  
стиля руководства оценивается конечными  
результатами работы коллектива, состоянием  
его социально-психологического климата

