Повышение эффективности руководства трудовым коллективом в условиях корпоративного управления

Человек изначально не любит работать и будет избегать работы	Работа для взрослых так же естественна, как игра для детей

900igr.net

Определение стиля руководства

Даже самого ответственного работника следует жестко контролировать, чтобы он эффективно выполнял свою работу	Работник может контролировать свою деятельность самостоятельно, если его устремления совпадают с целями организации

Определение стиля руководства

Обычно человек избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили. Так он получает безопасность.	Обычный сотрудник стремится к ответственности. Безопасность для него – возможность реализовать свой творческий потенциал.

Стиль руководства. «X»-культура. «Y»-культура.

Стиль X	Стиль Y
Целевой лидер. Производственный процесс, стандарты, цели. Централизованный контроль. Отстраненный стиль поведения.	Социальный лидер. Формирование команды, эффективность общения и взаимоотношений. Самоконтроль и самоуправление. «Включенное» поведение.

Определение оптимального стиля руководства

Контролируемые факторы:

- Сроки выполнения
- Качество выполнения
- Ресурсы, выделяемые для выполнения заданий
- Рабочее окружение
- Вид заданий
- Инструкции по выполнению заданий
- Решение проблем
- Решение о вознаграждении
- Эффективные способы мотивации работников

X Y

История X, У, Z, Z’

- 1960 г. – Д.Макгрегор – биполярная теория «X-У»
- К.Левин, Р. Липпит, Р. Уайт – анархическое лидерство «Z’»
- У. Оучи – теория Z как «ответ американского бизнеса на японский вызов»
- А. Маслоу – организация теории Z

Исследования К. Левина

- Объект изучения – 10-летние мальчики.
- Распределены по трем клубам (с автократическим, демократическим и попустительским (либеральным) лидером.

По сравнению с демократичным руководством:

- Авторитарное руководство: больший объем работы + низкая мотивация + меньше оригинальности + больше агрессивности + больше подавленной тревоги и более покорное и зависимое поведение.
- Либеральное руководство: сниженный объем работы + предпочтение демократичному лидеру

Рэнсис Лайкерт (Мичиганский университет)

- Объект изучения – группы с высокой и низкой продуктивностью в различных организациях

Вывод Лайкерта

- Стиль руководства обязательно ориентирован *либо на работу (задачу), либо на человека.*

Системы лидерства Лайкерта

- **Эксплуататорско-авторитарная**
- **Благосклонно-авторитарная**
- **Консультативно-демократическая**
- **Основанная на участии**

Системы руководства

Фокус - работа

Фокус - человек

Группа Университета Огайо

Классификация стилей поведения руководителя по параметрам:

1. Фокус – структура группы
2. Внимание к подчиненным

1. Структура

- Руководитель распределяет роли между подчиненными
- Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению
- Планирует и составляет график работ
- Разрабатывает способы выполнения
- Проявляет озабоченность выполнением

2. Внимание к подчиненным

- Руководитель участвует в диалоге с подчиненными
- Допускает участие подчиненных в принятии решений
- Общается в одобрительной и неугрожающей манере
- Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

Управленческая решетка Блэйка и Мутона

9

Степень учета интересов людей

1, 9
Управление в духе загородного клуба

9, 9
Групповое управление

5, 5
Организационное управление

1, 1
Обедненное управление

9,1
Власть - подчинение

1

9

Степень учета интересов производства

1, 9.Управление в духе загородного клуба.

- Повышенное внимание к потребностям людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы. А это, в свою очередь определяет оптимальный рабочий ритм в организации.

9, 9. Групповое управление

- Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Взаимозависимость, достигаемая вложениями каждого в организационные цели, ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении.

1, 1. Обедненное управление

- Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации.

9, 1. Власть – подчинение.

- Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.

5, 5. организационное управление.

- Эффективность организации, получаемая путем сбалансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей.

Ситуационная модель руководства Фидлера

<u>Факторы руководства:</u>

1. Отношения между руководителем и членами коллектива
2. Структура задачи
3. Должностные полномочия

1. Отношения «руководитель – подчиненные»

- Лояльность, проявляемая подчиненными
- Доверие работников к руководителю
- Привлекательность личности руководителя для исполнителей

2. Структура задачи

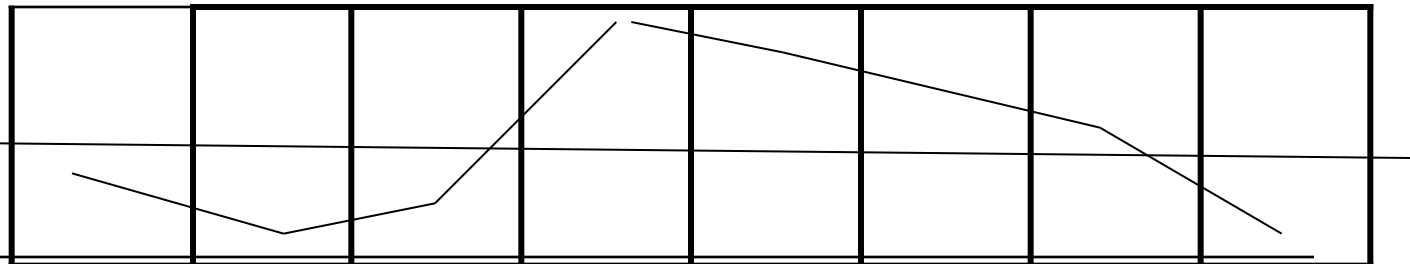
- Привычность задач
- Структурированность задач
- Четкость формулирования задач

3. Должностные полномочия

- Объем законной власти, связанной с должностью руководителя
- Официальная возможность использования вознаграждений
- Степень поддержки, которую оказывает руководителю организация

Кого изменять?

- Предположение Фидлера: человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации.
- Вывод: следует помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства.



ФОКУС - ОТНОШЕНИЯ

НПК

ФОКУС - ЗАДАЧА

	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения «руководитель-подчиненный»	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
Структура задачи	Структури-рована		Не структури-рована		Структури-рована		Не структури-рована	
Должностные полномочия руководителя	сильные	слабые	сильные	слабые	сильные	слабые	сильные	слабые

Подход «Путь-цель» Митчела и Хауса

- Основа – мотивационная модель экспектаций (ожиданий)

Теория ожиданий

М = (з→ р) х (р→в) х (валентность)

М – мотивация;

З – затраты, или усилия;

Р – результаты, или эффективность;

В – вознаграждение;

Валентность – ощущаемая человеком ценность вознаграждения.

Подход «Путь-цель» Митчела и Хауса

- Руководитель может влиять на подчиненных, увеличивая личную выгоду подчиненных от достижения ими производственной цели, или облегчая их путь к этой цели.

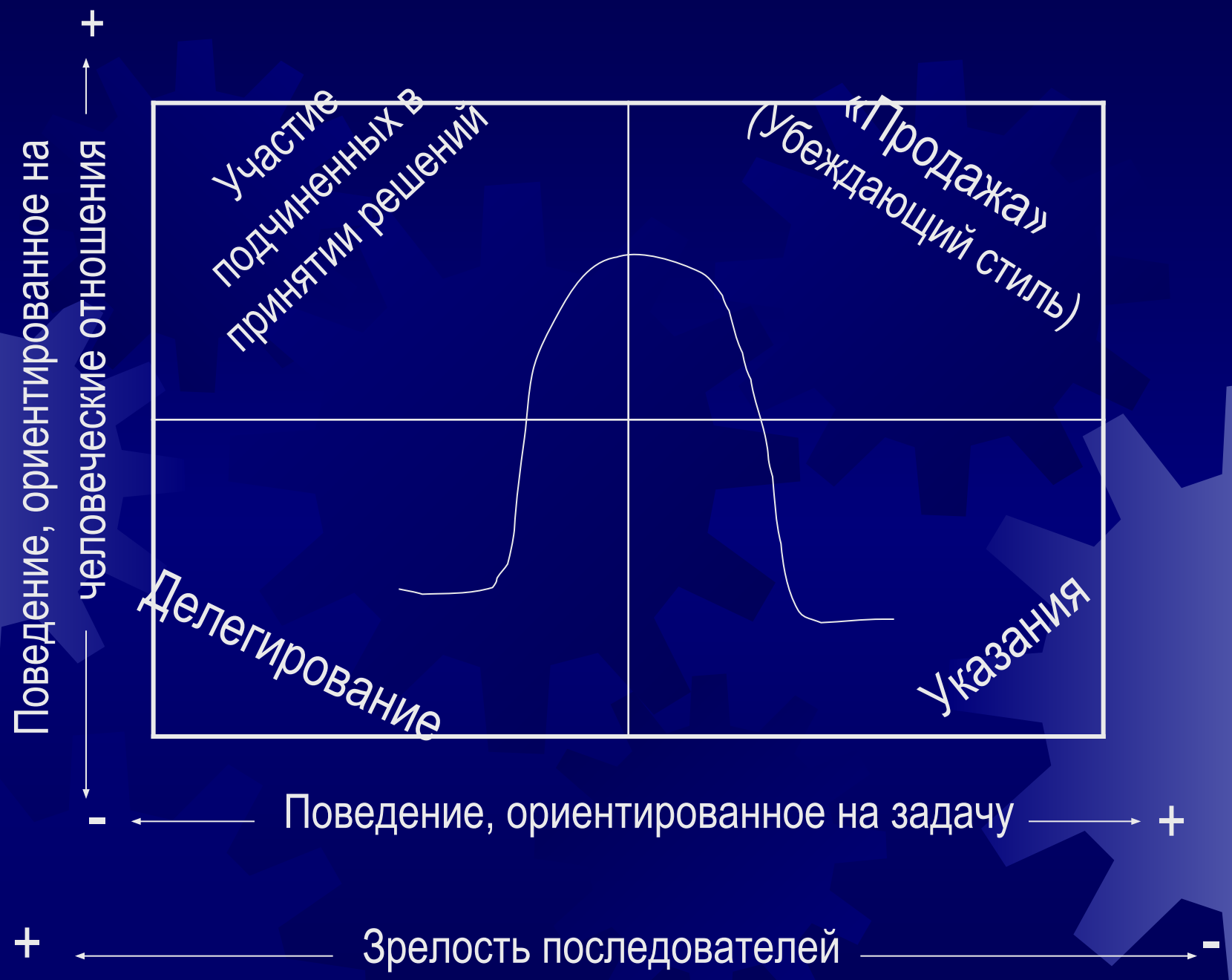
Стили руководства Митчела-Хауса

- Стиль поддержки
- Инструментальный стиль

- Стиль, поощряющий участие
- Стиль, ориентированный на достижение

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

- Теория предполагает выбор стиля руководства в зависимости от зрелости подчиненных
- Степень зрелости определяется стремлением к достижению, готовностью нести ответственность за собственное поведение, уровнем образования и опытом выполнения аналогичной работы.


+
Поведение, ориентированное на человеческие отношения
Участие подчиненных в принятии решений
«Продажа» (Убеждающий стиль)
Делегирование
Указания
-
Поведение, ориентированное на задачу
+
+
Зрелость последователей
-

+ *Зрелость последователей* -

(Высокая) ⟵ *Умеренная* ⟶ *(Низкая)*

Последователи

Способны и хотят выполнять Уверены в себе	**Способны, но не хотят выполнять Не уверены в себе**	**Не способны, но хотят выполнять Уверены в себе**	**Не способны и не хотят выполнять работу Не уверены в себе**
Деятельность направляется последователями		***Деятельность Направляется лидером***	

Зрелость индивида или группы зависит от:

- Ответственности за свое поведение
- Стремления к достижению цели
- образования и опыта, относящихся к выполняемым задачам

Делегирующий стиль

- Руководитель передает ответственность за принятие и реализацию решений своим подчиненным

Участвующий стиль

- Руководитель делится своими идеями с подчиненными и способствует процессу принятия решений

Убеждающий стиль

- Руководитель объясняет свои решения подчиненным и дает возможность задать вопросы

Указывающий стиль

- Руководитель дает конкретные указания и обеспечивает жесткий контроль

Ситуация 1.

- **NN принят на должность руководителя группы. В группе есть активный смутьян, который не уволен только потому, что единственный разбирается в системах складского учета. Трое его активно поддерживают, остальные – не явно. У всех – 5-ти летний опыт работы в рганизации. Прежний руководитель смотрел сквозь пальцы даже на грубые нарушения и ошибки.**

Ситуация 2.

- Ситуация в коллективе, руководимом YY – типичное «осиное гнездо», хотя каждый на своем месте работает достаточно профессионально и дает высокие результаты. Сейчас в коллектив пришли новые сотрудники (их пятеро, «старичков» - шестеро). Новенькие ранее работали в других фирмах той же сферы, правда некоторые из них пришли на работу после 3-хлетнего перерыва.

Модель Врума -Йеттона

- Предполагает пять стилей руководства в зависимости от того, как принимаются решения.

Стили руководства

Автократические стили руководства

AI и AII

Консультативные стили руководства

CI и CII

Стиль полного участия

GII

AI

- Руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся на данный момент у него информацию.

AII

- Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам решает проблему. Получая информацию, он может сказать или не сказать подчиненным, в чем суть дела. Роль подчиненных в принятии решения – предоставление информации, а не поиск или оценка альтернативных вариантов

CI

- Руководитель вводит в курс дела только тех подчиненных, которых оно непосредственно касается и выслушивает их предложения в индивидуальном порядке. Руководитель не собирает подчиненных, принимающих участие в этом процессе, в группу. Окончательное решение принимается руководителем единолично.

СII

- Руководитель излагает суть дела группе подчиненных. Вся группа выслушивает предложения и идеи друг друга. Затем руководитель принимает решение единолично.

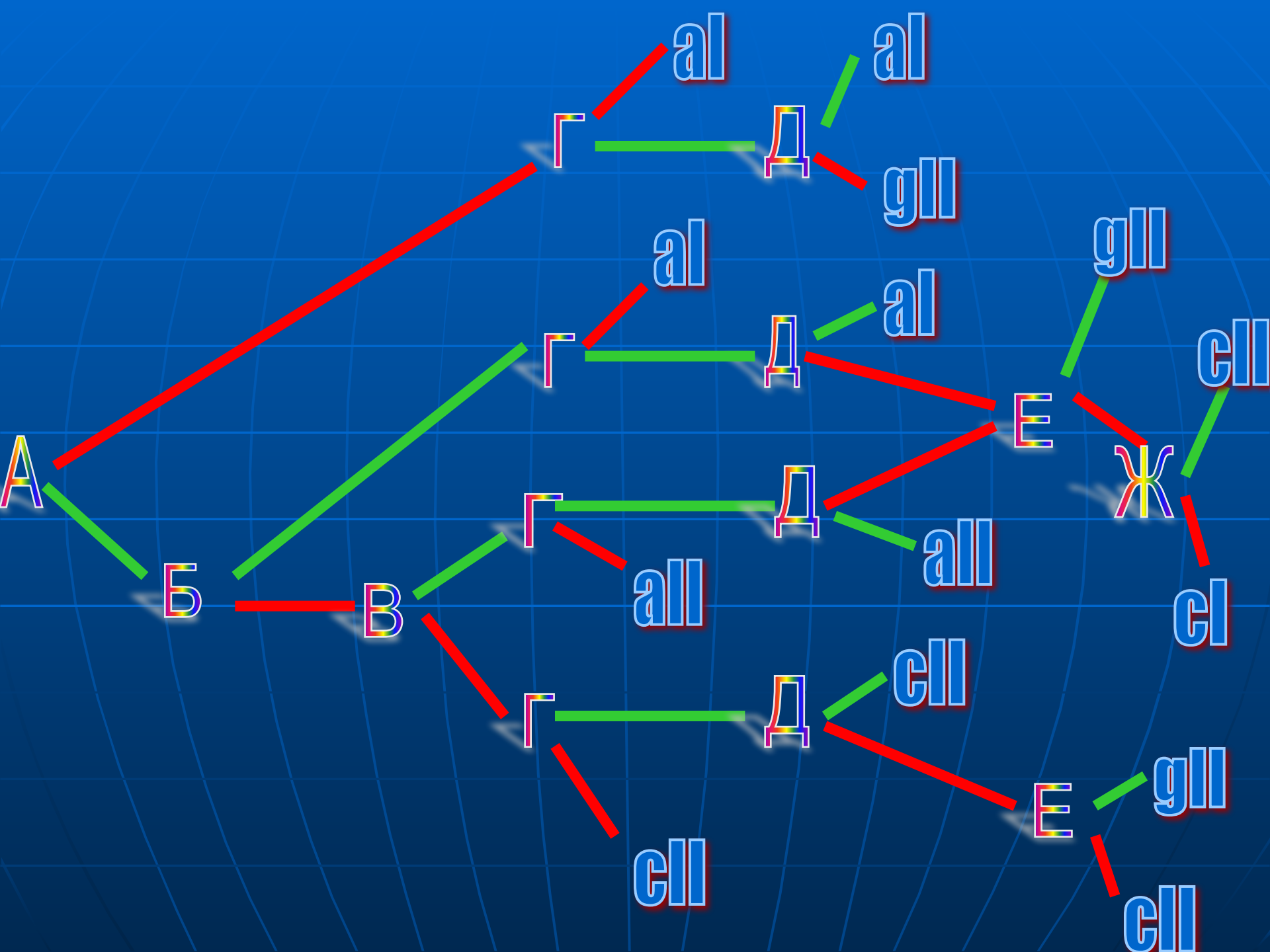
GII

- Суть дела излагается всей группе. В ходе группового обсуждения предлагаются альтернативные варианты, проводится их оценка. Руководитель пытается достичь согласия в этом процессе. Роль руководителя – фасилитатор. Руководитель не пытается «внедрить» свое решение, а готов принять и выполнять то, что примет группа.

Критерии ситуации

1. Значение качества решения
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия решения
3. Степень структурированности проблемы
4. Значение согласия подчиненных для эффективного выполнения решения
5. Вероятность поддержки подчиненными автократического решения руководителя
6. Соответствие индивидуальных и организационных целей в данной задаче
7. Вероятность конфликта между подчиненными при выборе решения

Модель принятия решений Врума - Йеттона


А
Б
В
Г
al
Д
al
gII
Г
al
Д
al
Е
gII
Ж
cII
Г
aII
Д
aII
Г
cII
Д
cII
Е
gII
cII

Нет

Да

Избранные стили руководства

aI, aII, cI, cII, gII

А

- Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?

Б

- Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?

В

- Структурирована ли проблема?

- Является ли согласие подчиненных выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?

Д

- Если бы Вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у Вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано Вашими подчиненными?

E

- Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать решив эту проблему?

- Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?

Адаптивный стиль

- Арджирис: наиболее эффективен стиль, «ориентированный на реальность».
- «…Эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности».