

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

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

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



# 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

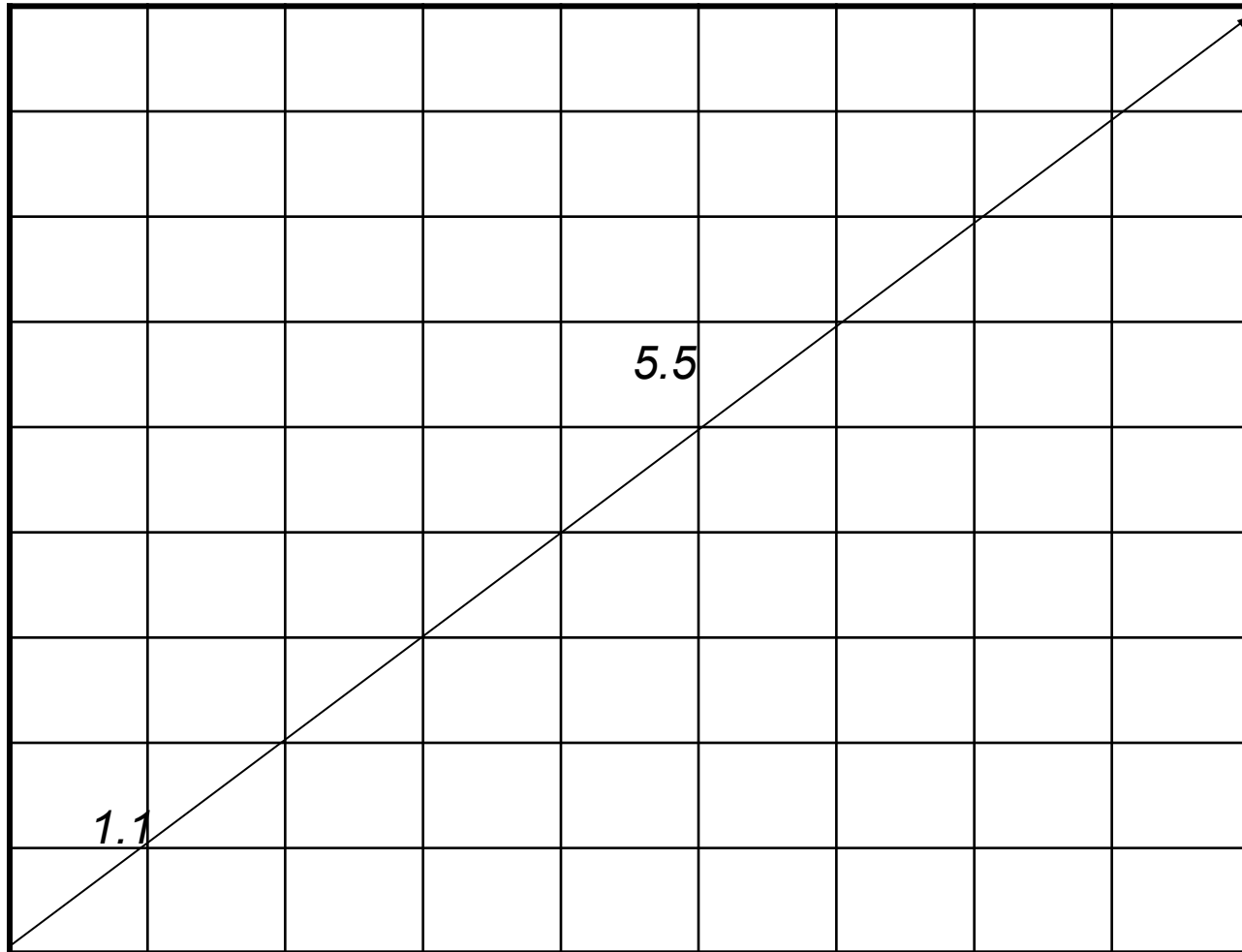
- **Учитывающие в деятельности руководителя несколько критериев**
  - (к примеру, ориентацию на задачу и на людей одновременно)

# 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.**