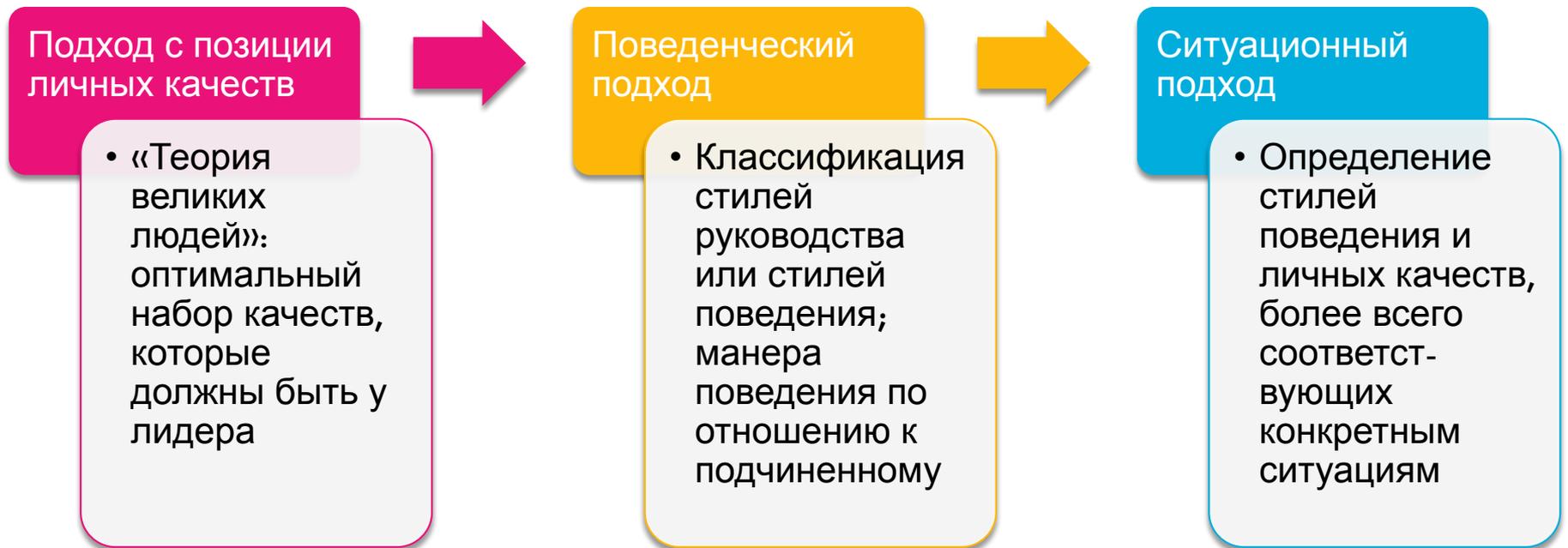


ЛИДЕРСТВО



Лидерство

- Способность влиять на людей и побуждать их работать для достижения поставленных целей



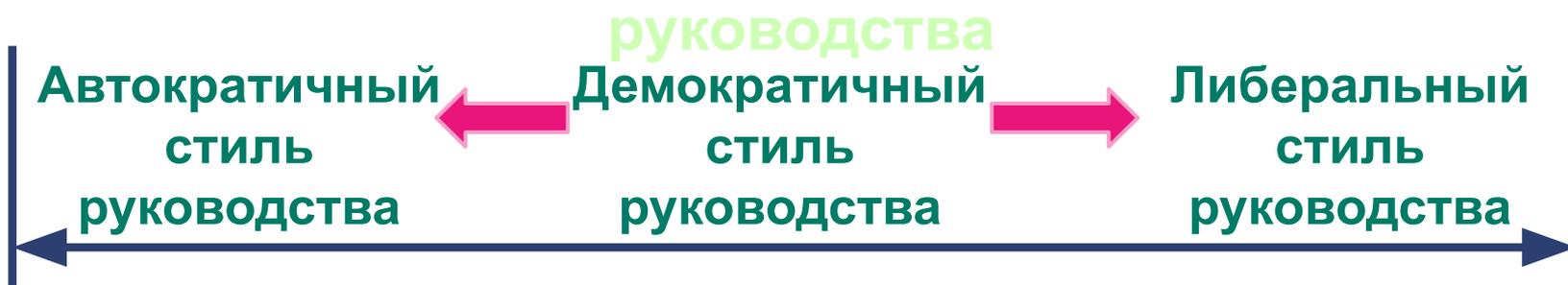
Поведенческий подход

- **Стиль руководства** – привычная манера поведения руководителя по отношению в подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей фирмы.

Существенные факторы:

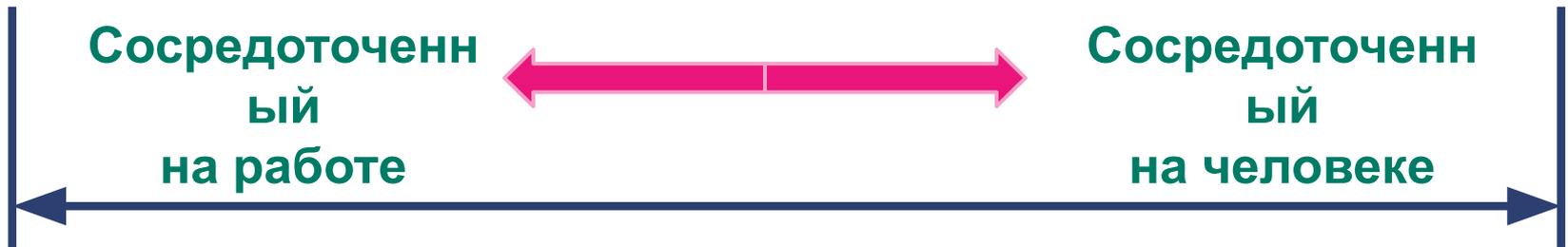
- Делегирование полномочий
- Тип власти
- Забота о людях или о задачах

Автократично-либеральный континуум стилей



Стили руководства Рэнсиса Лайкерта

Континуум стилей лидерства Лайкерта



Стили лидерства Лайкерта



Классификация стилей лидерства Университета Огайо

Параметры оценки поведения руководителя:

- Структура – планирование и организация деятельности группы
- Внимание к подчиненным – поведение, влияющее на людей, обращенное на более высокие уровни потребностей



Управленческая решетка



Ситуационные подходы к лидерству

1. Ситуационная модель руководства Фидлера
2. Подход Митчела и Хауса «путь – цель»
3. Теория жизненного цикла Хернси и Бланшара
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона



Ситуационная модель Фреда Фидлера

Три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- Отношения между руководителем и подчиненными – лояльность подчиненных, доверие руководителю, привлекательность личности руководителя
- Структура задачи – привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации
- Должностные полномочия руководителя

Основные положения:

- Стиль руководителя в целом остается постоянным
- Руководитель не может полностью адаптировать свой стиль управления к конкретным ситуациям
- Нужно «помещать» руководителя в ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства

Изменение эффективного стиля руководства по Фидлеру



Основные выводы модели Фидлера

- Ориентированный на задачу стиль руководства будет наиболее эффективен в наиболее и наименее благоприятных для руководителя ситуациях
- Ориентированный на человека стиль управления наиболее эффективен в умеренно благоприятных ситуациях

Подход «путь – цель» Теренса Митчела и Роберта Хауса

- Объяснение воздействия поведения руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного
- Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей

Некоторые приемы воздействия:

- Разъяснение того, что ожидается от подчиненного
- Оказание поддержки, наставничество
- Вознаграждение за достижение цели и др.

Стили руководства по Митчеллу и Хаусу



Ситуационные факторы:

- Личные качества подчиненных
- Требования и воздействия со стороны внешней среды

Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара

- Эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей
- Зрелость исполнителя – способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленных целей, образование и опыт в отношении конкретной задачи
- Понятие зрелости – постоянное свойство не группы, а ситуации

Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара



Модель принятия решений руководителем Виктора Врума и Филиппа Йеттона

- В центре внимания – процесс принятия решений
- Пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений: континуум от автократического, через консультативный, до полного участия

Стили принятия решений по Вруму и Йеттону

- ❑ **Стиль A1.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
- ❑ **Стиль AII.** Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.
- ❑ **Стиль C1.** Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
- ❑ **Стиль CII.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
- ❑ **Стиль G2.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Критерии проблемы по модели Врума-Йеттона

- Значение качества решения.
- Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
- Степень структурированности проблемы.
- Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
- Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- Степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
- Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

