

# 30. Модель Митчелла и Хауса.

Действия руководителя направлены на увеличение степени вовлечения подчиненных в выполнение задания посредством постановки целей, использования системы вознаграждения, стимулирующей сотрудников к их достижению, и обеспечения эффективного выполнения задания.

# Для достижения цели используется:

- Объяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута;

Данная модель строится из таких составляющих как:

1) Поведение руководителя

2) Характеристики работников

3) Характеристики рабочего места

От того как они воссозданы и от того как они будут работать вместе зависит сам результат!



# Стили руководства Митчелла и Хауса.

- Стиль поддержки
- Инструментальный стиль
- Стиль поощряющий участие
- Стиль ориентированный на достижение

## **Стиль поддержки:**

Обычно встречается у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Такой руководитель даже в мелочах старается сделать их труд более приятным, обращается с ними как с равными демонстрирует дружелюбие и простоту обращения.

## **Инструментальный стиль:**

Проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживают определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться стандартов, правил и процедур.

## **Стиль, поощряющий участие:**

характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Сильный акцент делается на консультации.

## **Стиль, ориентированный на достижение:**

характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, с ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей.

## Демократический

Рольевая позиция:  
Руководитель —  
координирующий  
партнер исполнителей

Авторитет: Реальный,  
заслуженный

Организаторские  
особенности: Гибкие,  
рамочные указания для  
исполнения работ,  
стимуляция личной  
инициативы

Принятие решений:  
Коллегиальные  
решения

Стиль делегирования:  
Сотрудникам  
делегированы способ  
решения задачи и  
ответственность за ее  
выполнение

Манера общения с  
персоналом:  
Руководитель открыт  
для постоянного  
общения с  
сотрудниками

Объект контроля:  
Контролируется только  
результат работы

## Авторитарный

Рольевая  
позиция: Руководитель  
— повелитель,  
директивная инстанция

Авторитет: Формальный,  
по должности

Организаторские  
особенности: Детально  
регламентированная  
организация работ, не  
допускающая личной  
инициативы

Принятие решений:  
Единоличные решения

Стиль делегирования:  
Сотрудникам  
делегированы только  
исполнительские  
функции

Манера общения с  
персоналом:  
Руководитель  
дистанцируется от  
сотрудников

Объект контроля:  
Контролируется ход  
исполнения приказа

## Либеральный

Рольевая  
позиция: Роль  
руководителя  
ослаблена

Авторитет: Зависит от  
индивидуальных  
запросов и симпатий  
членов группы

Организаторские  
особенности:  
Организация работ  
детально не  
регламентирована

Принятие решений:  
Коллективные решения

Стиль делегирования:  
Сотрудникам  
делегированы  
исполнительские и  
инициативные функции

Манера общения с  
персоналом:  
Руководитель легко  
доступен для общения  
с сотрудниками

Объект контроля: Ход  
исполнения должным  
образом не  
контролируется

**Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь — цель»**

**Директивный стиль:**

Основная его цель -добиться беспрекословного подчинения. Сторонники данного стиля управления отдают предпочтение приказам и распоряжениям и не склонны к диалогу с сотрудниками. Такие руководители внимательно контролируют работу подчиненных и сурово отчитывают их за ошибки.

**Поддерживающий стиль:**

Начальник — «друг». Для него на первом месте коллектив. Он поддерживает подчиненных, направляет, участвует в обсуждении. Основное решение принимают сами сотрудники.

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий