

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;

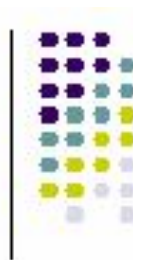
Данная модель строится из таких составляющих как:

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:
Едиличные 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: Рольевая
функция 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