

# Стили принятия управленческих решений

<b>Управление</b>	процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей
<b>Руководство</b>	часть управленческой деятельности, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных. Подразумевает наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т.д.
<b>Лидерство</b>	процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений . Формируется спонтанно, стихийно, на уровне полуосознанных психологических предпочтений.
<b>Стиль управления</b>	это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

**Под стилем руководства** будем понимать совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов

Формирование оптимального стиля руководства рассматривается как одна из социально-психологических проблем руководства

# «Аналитическая» формула ЛПР

**Индивид** = *Физический носитель + Интеллектуальная база(ИБ) + История жизни ,*

**Физический носитель** = *Здоровье + Условия жизни + Возраст + Пол + ...*

**Интеллектуальная база** = *Знания + Умения + Навыки + «Причуды»*

**Знания** = *Множество правил + Множество фактов + Формальные правила логического вывода и генерации новых правил*

**Умения и Навыки** = *Множество правил + Множество фактов,*

**«Причуды»** = *Неадекватность поведения + Таланты + **Стили.***

**Точно выбранный стиль управления...  
способствует хорошей рабочей  
атмосфере**

# Установки, движущие поведением менеджеров



# Что движет руководителями? (мотивы,объясняющие поступки и поведение руководителей)

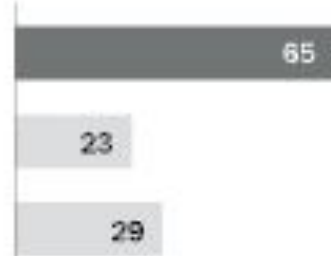
	ДОСТИЖЕНИЕ	ПОТРЕБНОСТЬ ПРИНАДЛЕЖАТЬ ГРУППЕ	ВЛАСТЬ	
			ЛИЧНАЯ	ОБЩЕСТВЕННАЯ
Руководители с такой установкой стремятся:	работать все лучше, соответствовать самым высоким стандартам или даже превзойти их	поддерживать тесные, дружеские взаимоотношения с окружающими	чувствовать свою силу и власть над другими, заставляя их ощущать свою слабость	помогать людям поверить в свои силы и таланты
Поэтому они стараются:	<p>высоко устанавливать планку, соответствовать заданным себе стандартам или даже превышать их;</p> <p>одерживать новые победы;</p> <p>на годы вперед планировать свою карьеру</p>	<p>поддерживать теплые отношения с окружающими;</p> <p>нравиться другим;</p> <p>участвовать в коллективных мероприятиях, главным образом ради возможности пообщаться с людьми</p>	<p>оказывать сильное воздействие на других;</p> <p>командовать людьми, давить на них своим авторитетом;</p> <p>производить впечатление сильного руководителя как в компании, так и за ее пределами;</p> <p>вызывать в других сильные положительные или отрицательные эмоции;</p> <p>«держаться» за свою репутацию, пост или власть</p>	<p>оказывать сильное воздействие на других;</p> <p>убеждать;</p> <p>производить впечатление сильного руководителя как в компании, так и за ее пределами;</p> <p>вызывать в других положительные эмоции;</p> <p>отстаивать свою репутацию или власть;</p> <p>помогать другим, поддерживать и давать советы</p>
Эти установки заставляют их:	<p>контролировать все и вся;</p> <p>выполнять работу самостоятельно, подавая пример;</p> <p>быть нетерпимым к ошибкам;</p> <p>редко хвалить подчиненных;</p> <p>не разъяснять ни общий курс, ни конкретную задачу;</p> <p>идти в обход правил;</p> <p>считать, что самое главное — не люди, а цели и результаты</p>	<p>избегать конфликтов;</p> <p>больше заботиться о людях, чем о результатах работы;</p> <p>стараться создавать здоровую обстановку;</p> <p>стараться пореже критически высказываться о работе подчиненных</p>	<p>действовать жестко, полагаться на методы принуждения;</p> <p>командовать и манипулировать людьми;</p> <p>блуждать собственные интересы и пещся о своей репутации</p>	<p>советовать и учить;</p> <p>управлять демократично, привлечь в решение проблем остальных;</p> <p>оказывать подчиненным и коллегам активную поддержку;</p> <p>исходить из интересов коллектива;</p> <p>достигать поставленных целей с помощью других;</p> <p>доверять профессионализму подчиненных и потому не взваливать все на себя</p>

**Руководители, создающие благоприятную рабочую обстановку**

**Руководители, создающие нейтральную или расхолаживающую рабочую обстановку**

**МОТИВАЦИЯ**

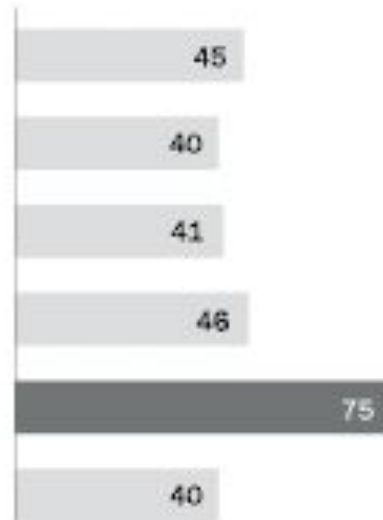
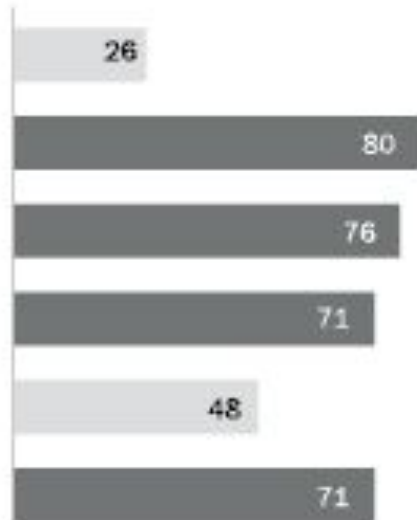
Достижение  
Потребность принадлежать к группе  
Власть



**Средние показатели**  
(например: достижение — показатели 65% руководителей из нашей международной базы данных ниже средних показателей этой группы руководителей IBM или равны им)

**СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

Директивный  
Информативный  
Объединяющий  
Коллегиальный  
Подгоняющий  
Наставнический

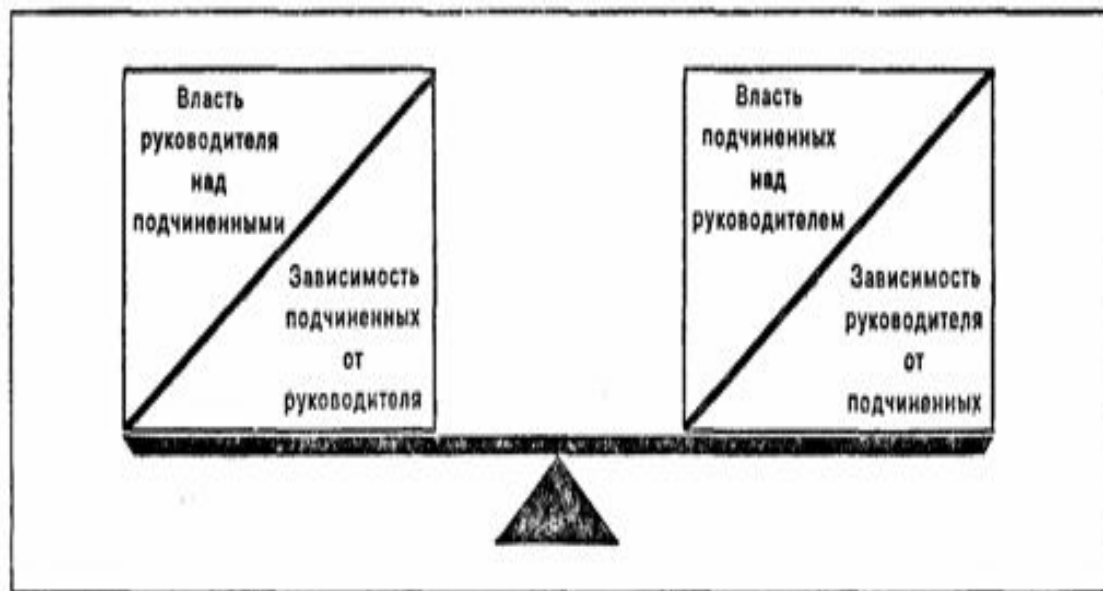




# Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Этот баланс представлен на рис.

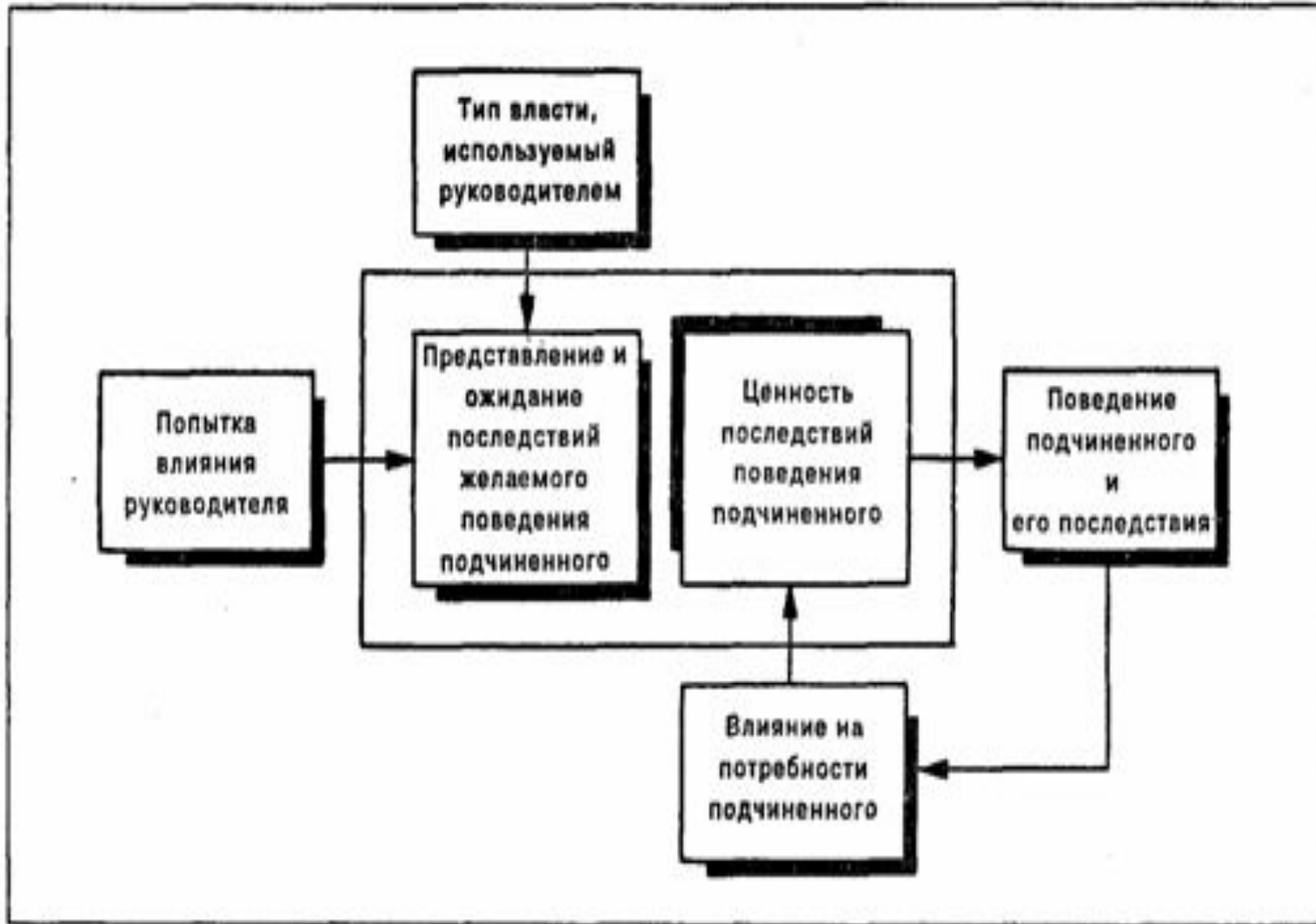
Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информация, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем.



Источник. D.A. Nadler, J.R. Hackman, and E.E. Lawler. *Managing Organizational Behavior*.

(Boston, Little, Brown, 1971)

# Модель влияния руководителя на подчиненного.



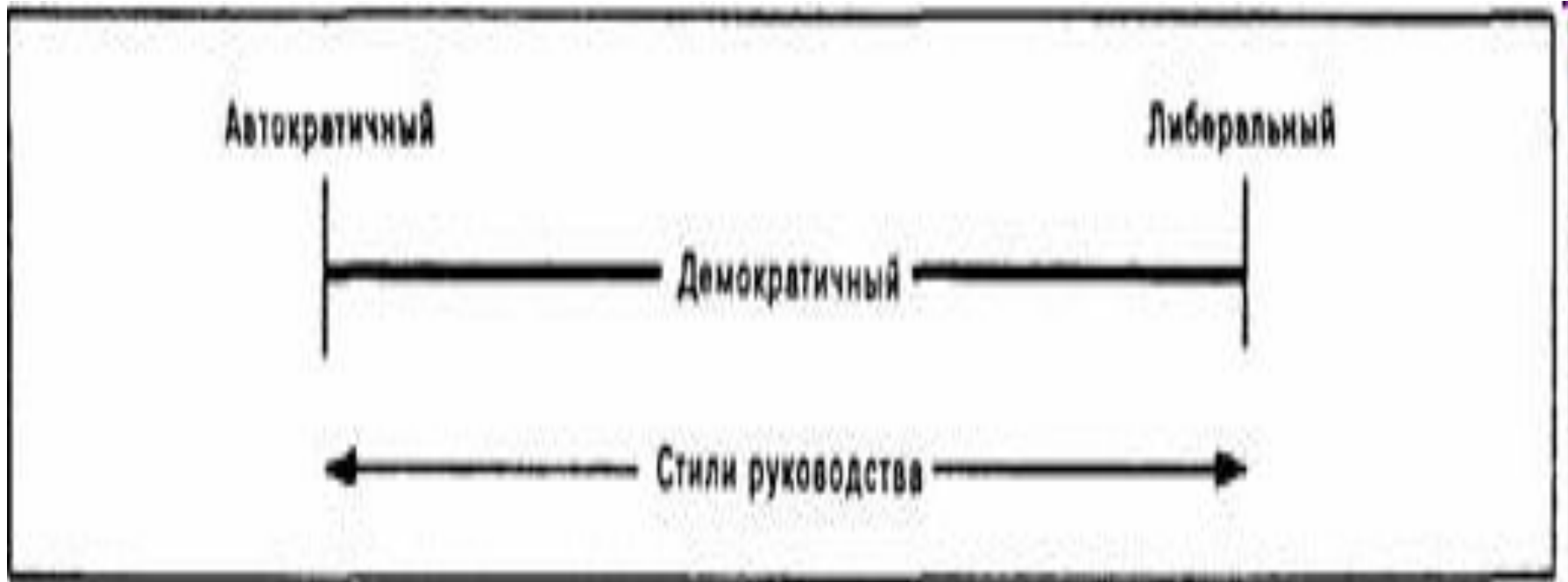
Пятьсот лет назад Николо Макиавелли задался вопросом: что лучше для руководителя — когда его любят или когда боятся? Его ответ был таков: если вы не можете внушить подчиненным оба чувства разом, а на это способны очень немногие, то страх предпочтительнее, поскольку это средство эффективнее.



# Чуйкин А.М. Учеб.пособие «Основы менеджмента»



По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке



**Рис.Автократично - либеральный континуум стилей руководства**  
*Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин «Основы менеджмента»*

## Сравнительная характеристика стилей руководства

Стиль управления	Авторитарный	Демократический (сопричастный)	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится, без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко. Руководители должны по возможности использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

**Для оценки эффективности** каждого из стилей **управления** американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитать так называемый *либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК)*, представляющий собой отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя.

По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9.

Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения

# Оценка эффективности различных стилей управления

Критерии эффективности	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Эффективность достижения цели	<p>Обеспечение выживания в случае кризиса.</p> <p>Снижение издержек в условиях дефицита времени.</p> <p>Большие затраты на квалифицированного менеджера.</p> <p>Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.</p> <p>Частое отсутствие менеджера.</p>	<p>Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.</p> <p>Снижение убытков в отсутствие менеджера.</p> <p>Большие затраты на координацию.</p>
Эффективность выполнения заданий	<p>Быстрые решения.</p> <p>Решения, приближенные к оптимальным.</p> <p>Использование творческого потенциала только менеджера.</p>	<p>Медленное решение.</p> <p>Решение с пониманием дела.</p> <p>Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников.</p>
	<p>Четкое распределение ролей.</p> <p>Зависимость от менеджера.</p> <p>Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников.</p>	<p>Нечеткое распределение ролей.</p> <p>Независимость от менеджера.</p> <p>Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников.</p>
Гуманистические факторы	<p>Организационные требования к резерву.</p> <p>Недовольство эмансипированных сотрудников.</p> <p>Стихийность, потеря инициативы сотрудников.</p>	<p>Более высокие требования к резерву менеджеров.</p> <p>Путаница, недовольство среди верящих авторитетам.</p> <p>Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников.</p>



**Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.**

### **АВТОКРАТИЧНЫЙ ПОДХОД.**

В дополнение к предположениям в рамках теории « X » , сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

Увеличение власти руководителя	Минимизирует ошибки руководства	Увеличивает эффективность	Повышает качество работы организации
--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	---

Те, кто считает, что **демократичный или ориентированный на человека стиль** всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения.

**Стиль руководства =>**

Влияет на удовлетворенность =>

Влияет на качество работы организация

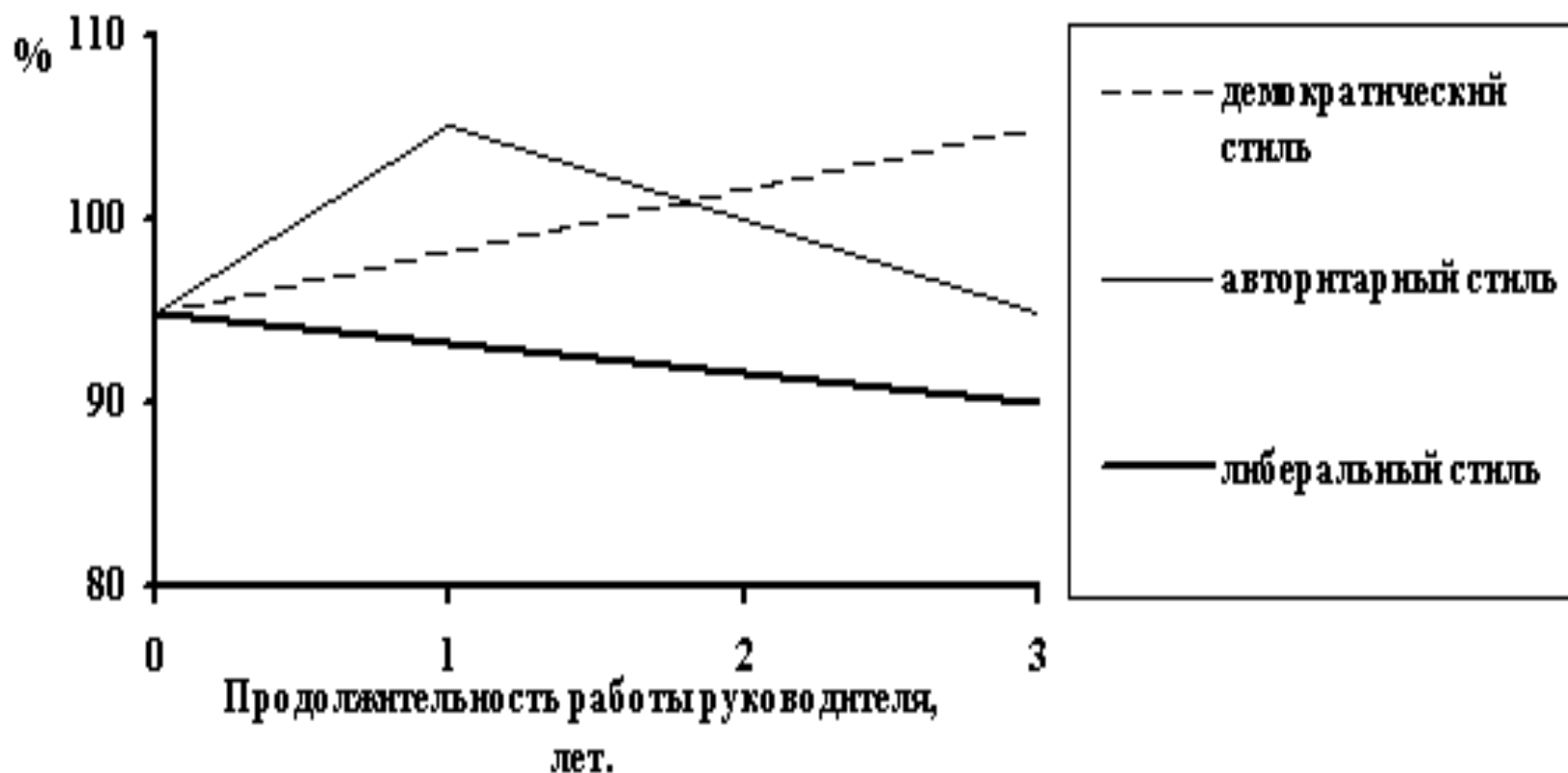
# ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.

В дополнение к предположениям в рамках теории «У», сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

- Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.
- Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводятся на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

<b>Стиль управления</b>	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
<b>Природа стиля</b>	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали</p>
<b>Сильные стороны</b>	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так как это видится без вмешательства лидера
<b>Слабые стороны</b>	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

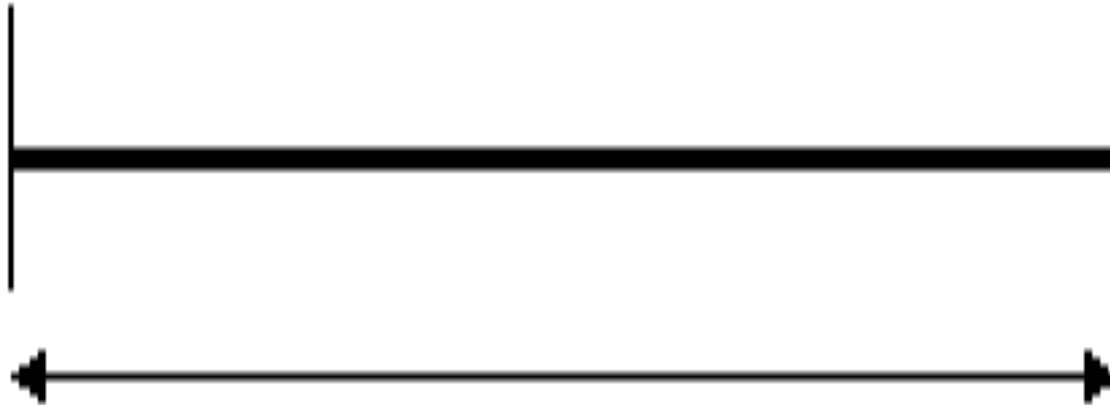
# Сравнение эффективности различных стилей управления



# Стили руководства (по Лайкерту)

*Сосредоточен на  
работе*

*Сосредоточен на  
человеке*



# Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства

Стиль руководства	Характеристика стиля
1. Эксплуататорски-Авторитарный	Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения.
2. Благосклонно-Авторитарный	Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.
3. Консультативно-Демократический	Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений.
4. Основанный на участии	Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным.

Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей “в чистом виде” встречается редко.

Большее распространение получила **двухмерная трактовка стилей лидерства**, поскольку люди ведут себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис



Рис. Комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо



# Другие подходы

**Стили могут классифицироваться по разным критериям:**

*А. Критерий участия исполнителей в управлении*

*Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:*

*В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.*

# Критерий участия исполнителей в управлении



Стиль: а) авторитарный; б) сопричастный; в) автономный.

**Модель принятия решений**  
**Врума В. И Йеттона Р.**  
**(1973г.)**

1. Модель соединяет процесс принятия решения руководителем и различные варианты участия в нем подчиненных)
2. В модели рассматриваются пять стилей принятия решения руководителем (или процессов взаимодействия руководителя, принимающего решение, со своими подчиненными, которым затем предстоит это решение реализовывать) (слайд №8)
3. Модель реализуется в рамках нормативного подхода. 3.1. Определены три класса последствий, на основе которых оценивается эффективность того или иного стиля принятия решений:
  - Качество решения;
  - Одобрение решения подчиненными и готовность его выполнять;
  - Время, необходимое для принятия решения.3.2. С учетом этих последствий разработаны семь критериев оценки проблемной ситуации (слайд №21)
4. Модель представлена графически в виде «дерева целей» (слайд22)

**Классификация процессов взаимодействия руководителя, принимающего решение, со своими подчиненными, которым затем предстоит это решение реализовывать:**

**Процесс AI.** Вы принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас информацию (*авторитарный стиль*).

**Процесс AII.** Вы получаете необходимую информацию от вашего подчиненного (подчиненных), затем ищете решение проблемы самостоятельно. Собирая информацию, вы можете сказать подчиненному в чем состоит проблема, а можете и не говорить. Роль подчиненных в принятии решения сводится к снабжению вас необходимой информацией, а не к поиску или оценке возможных вариантов решения проблемы (*авторитарный стиль*).

**Процесс CI.** Вы излагаете суть проблемы каждому из подчиненных, которых это касается, персонально, собирая их идеи и предложения, не вынося их на обсуждение в группу. Затем вы принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать, мнение ваших подчиненных (*консультативный стиль*).

**Процесс CII.** Вы излагаете суть проблемы группе подчиненных, собирая их идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать, мнение ваших подчиненных (*консультативный стиль*).

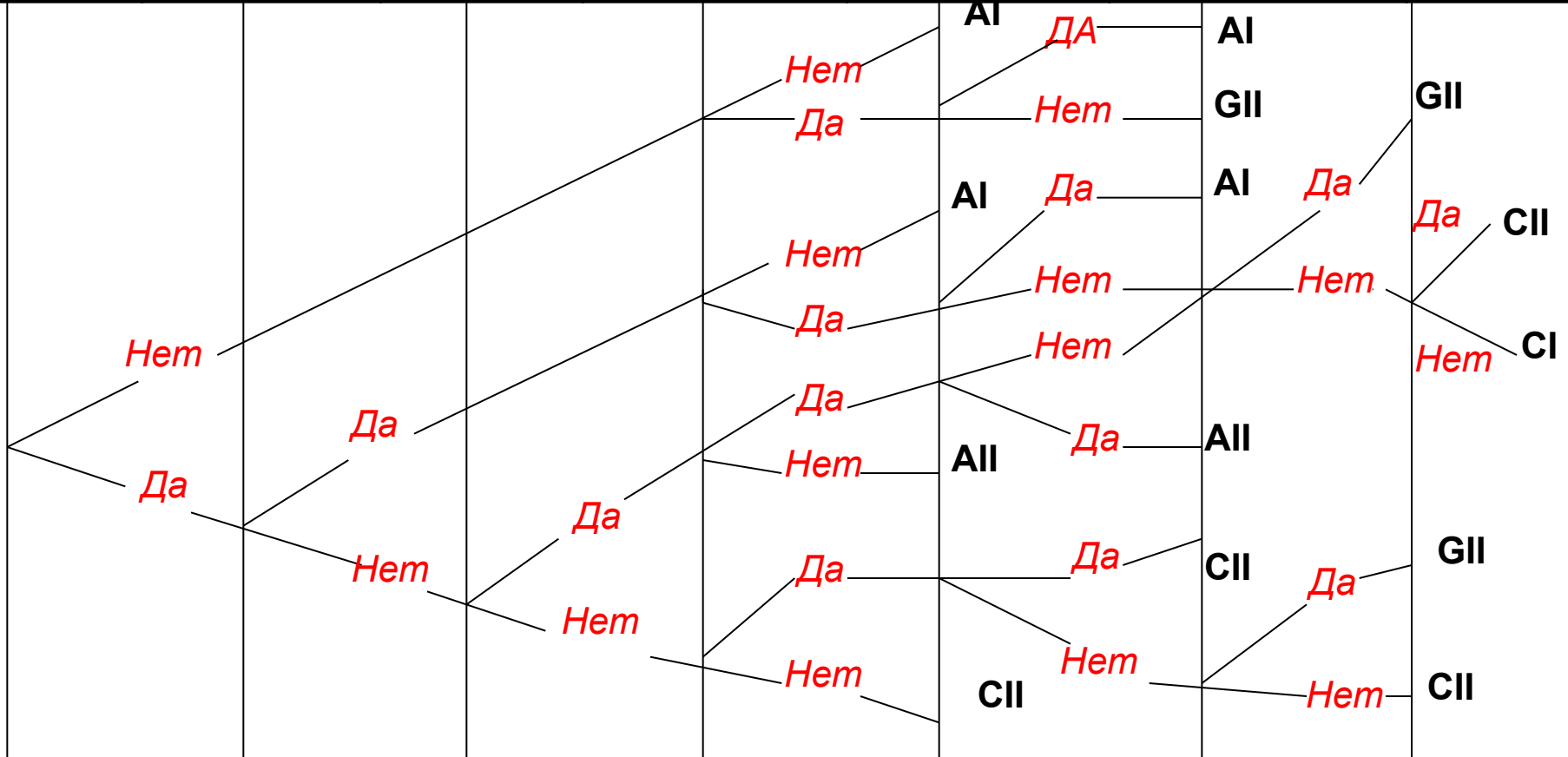
**Процесс GII.** Вы излагаете суть проблемы группе подчиненных, совместно с ними осуществляете поиск и оценку возможных альтернатив решения проблемы на основе консенсуса. Вы не пытаетесь влиять на решение группы, выполняете роль «председателя» и готовы принять любое решение, получившее одобрение и поддержку всей группы (*групповой стиль*).

## **Критерии оценки проблемных ситуаций:**

1. О значении и наличии требований к качеству решения;
2. О достаточности и полноте информации, а также наличии опыта у руководителя для принятия оптимального решения;
3. Степень структурированности проблемы, подлежащей решению.
4. О значении (влиянии) согласия подчиненных с принятым решением на эффективность его дальнейшего выполнения;
5. Вероятность того, что решение единолично принятое руководителем получит поддержку у подчиненных;
6. О наличии у подчиненных мотивации на достижение целей организации, которые преследуются в ходе решения данной проблемы.

## Модель принятия решения Врума В. И Йеттона Р.

Существует ли критерий качества для сравнения альтернатив и выбора лучшего решения?	Обладаю ли я информацией, достаточной для принятия качественного решения?	Является ли проблема структурированной?	Является ли одобрение подчиненными принятого решения принципиальным для его эффективного выполнения?	Если вы примите решение самостоятельно, есть ли у вас уверенность в том, что оно будет одобрено подчиненными?	Разделяют ли ваши подчиненные ваше мнение относительно целей организации, которые должны быть достигнуты при решении данной проблемы?	Возможен ли конфликт между подчиненными в связи с принятым решением?
---	---	---	--	---	---	--



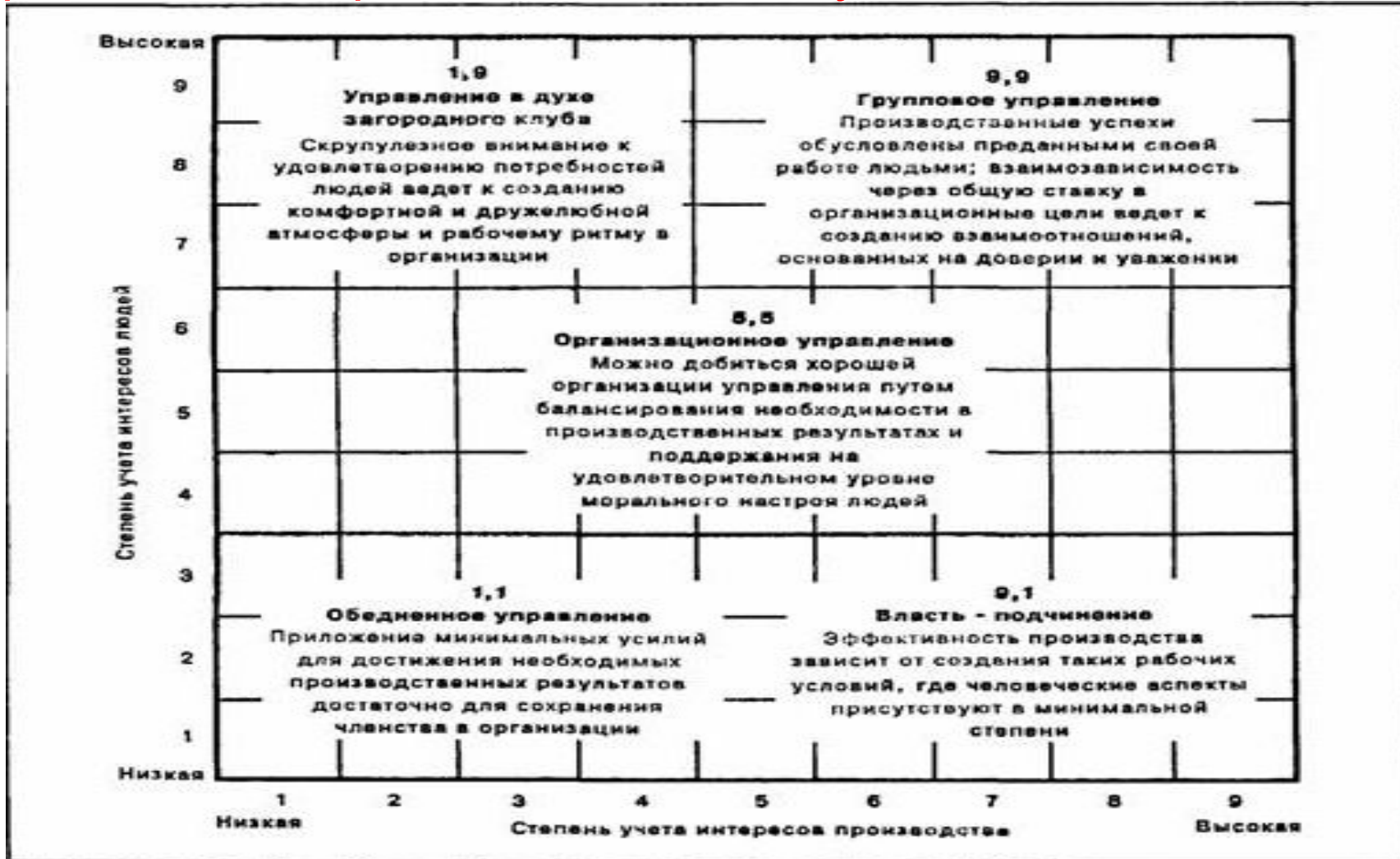
## **Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:**

- **управление через инновацию** (разработка инновации - как руководящее задание).
- **управление с помощью задания цели** (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).  
Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.  
Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.
- **управление через согласование цели** (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).  
Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.  
Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.
- **управление через правила решения.**
- **управление через мотивацию.**
- **управление через координацию.**
- **управление только в исключительных случаях** (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).



# Стили управления по критерию преимущественной ориентации

## Управленческая решетка Блейка-Мутона



Источник : The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence, by Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. Houston : Gulf Publishing Company, Copyright c 1985, p. 12. Reproduced by permission.

**Управленческая решетка.** Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована **Блэйком** и **Мутон**, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9.

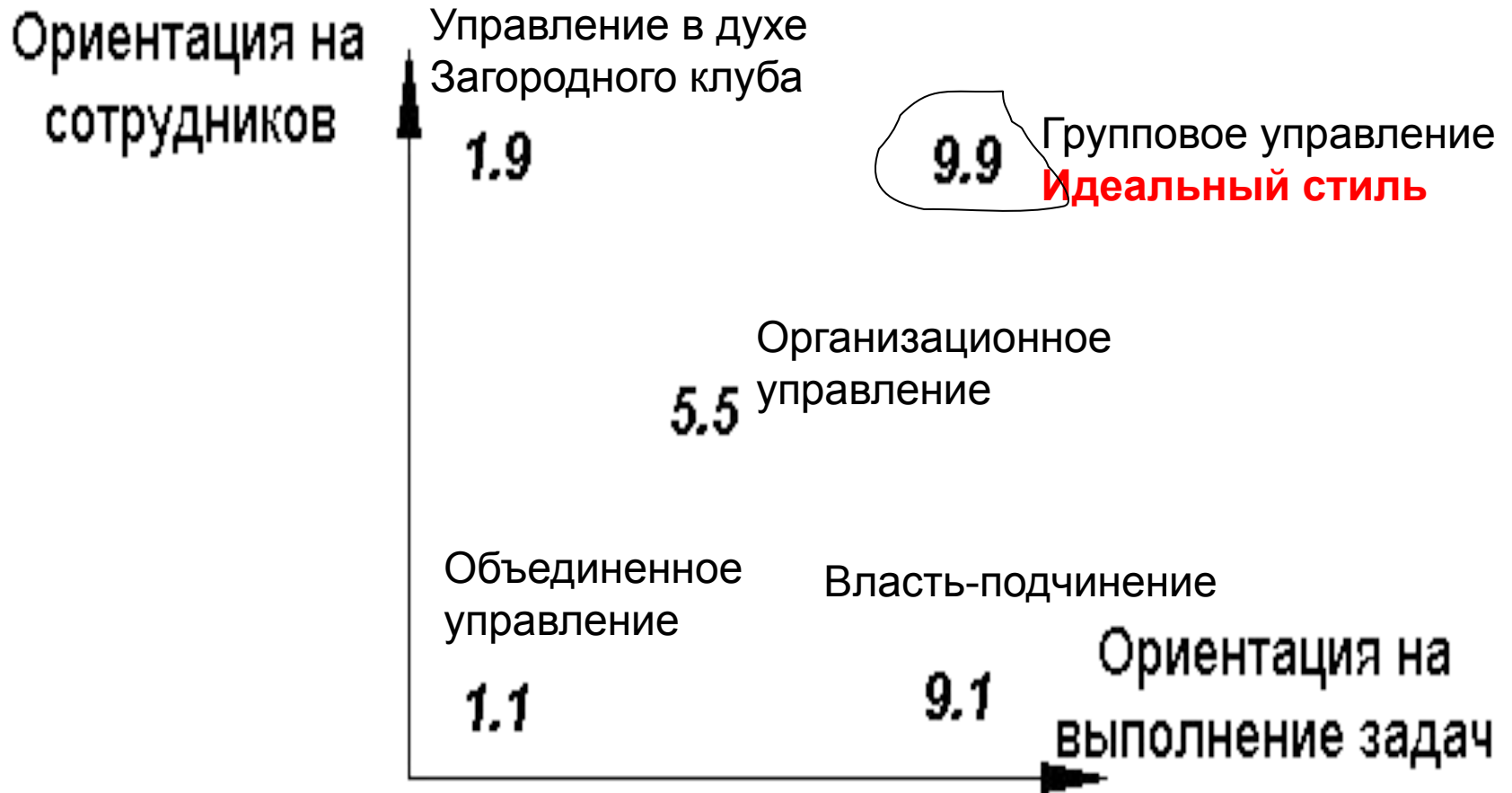
Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9.

Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки, как 1. 1. - **страх перед бедностью**. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. 1. 9. - **дом отдыха**.

Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. 9. 1. - **авторитет - подчинение**. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. 5. 5. - **организация**. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. 9. 9. - **команда**. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность. Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства - оптимальным стилем - было поведение руководителя в позиции 9. 9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы.

# Стили управления по критерию преимущественной ориентации *Управленческая решетка Блейка-Мутона*



# Стили управления на решетке менеджмента

Внимание к человеку	9							<b>Идеальный</b>	
8	<b>Либеральный</b>								
7									
6									
5		Демократический							
4									
3									
2									
1					<b>Авторитарный</b>				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Внимание к производству

# Ситуационная модель руководства Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила **три фактора, влияющие на поведение руководителя**. Этими факторами являются:

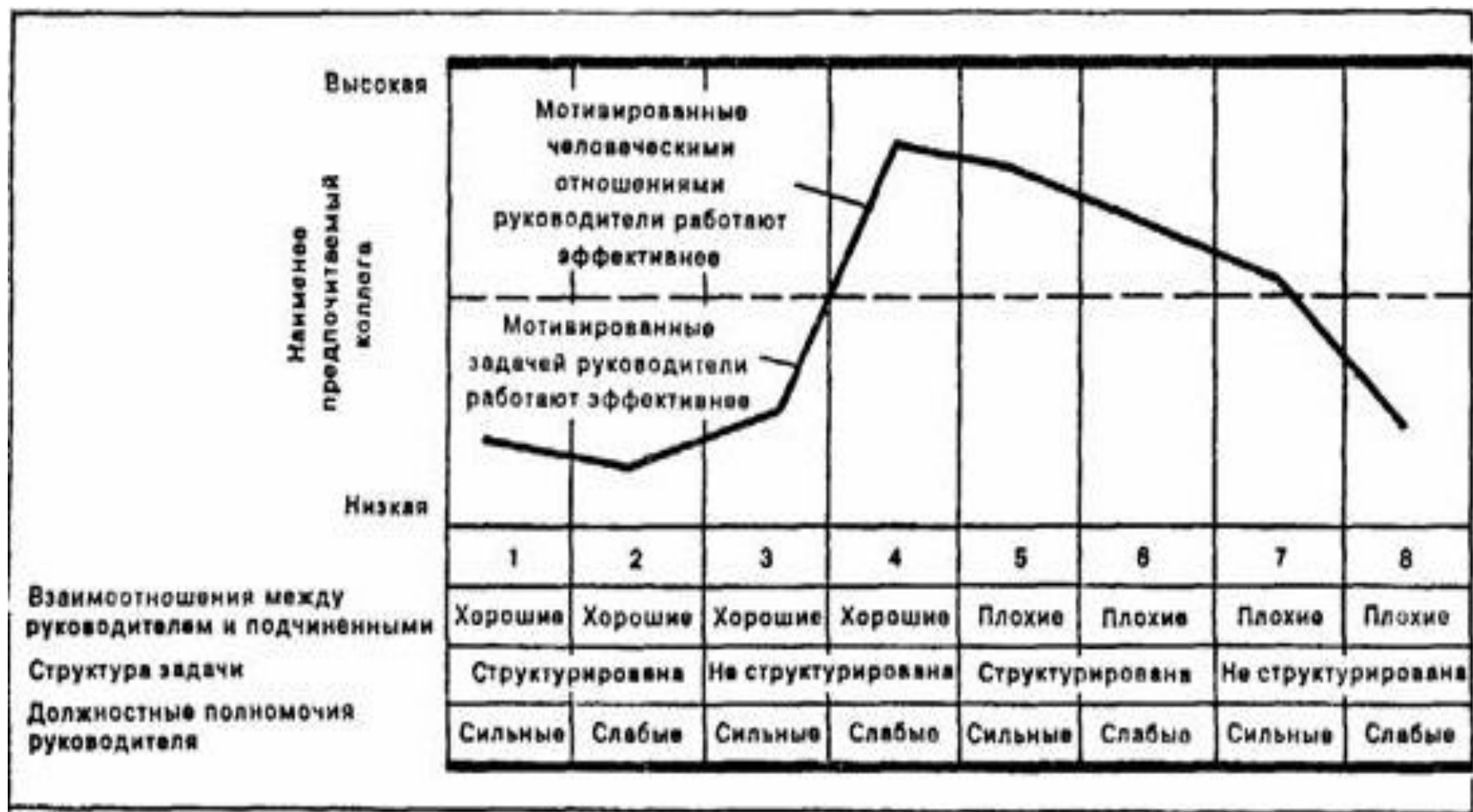
- ***Отношения между руководителем и членами коллектива***

Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

- ***Структура задачи.*** Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

- ***Должностные полномочия.*** Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

# Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации



Источник : Fred B . Fiedler, "How the State of Effective Leadership Varies with the Situation". Reprinted by permission of Harvard Business Review. An exhibit from "Engineer the Job to Fit the Manager", by Fred E. Fiedler (September/October 1965). Copyright © 1965 by the President and Fellows of Harvard College . All rights reserved.

# Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара



# Модели ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Существуют различные модели принятия управленческих решений, среди них – 3 главных:

1) авторитарная модель; 2) консультативная модель; 3) групповая модель

**Авторитарная модель** реализуется в двух формах:

- АI – менеджер лично, самостоятельно идентифицирует организационную проблему, сам принимает решение, используя информацию, которой лично располагает в данный момент времени.
- АII – менеджер собирает необходимую ему информацию от своих подчинённых, а затем сам принимает решение по существующей организационной проблеме.

**Роль подчинённых** – предоставление менеджеру необходимой информации (они не участвуют в принятии решения).

**Консультативная модель**

- БI – менеджер привлекает к подготовке управленческого решения своих подчинённых, работая при этом с каждым индивидуально (не собирая подчинённых в группу, комитет, совет). Менеджер аккумулирует соображения подчинённых, а затем самостоятельно принимает решение, которое может нести на себе печать влияния подчинённых.
- БII – менеджер обсуждает проблему со своими подчинёнными, собрав их в рабочую группу, совет, комиссию и т. д. Он аккумулирует идеи и соображения подчинённых в вербальной и письменной форме, а затем самостоятельно принимает решение, которое может нести печать коллективной работы.

**Групповая модель**

- В – менеджер обсуждает проблему с группой подчинённых, вместе с ними он определяет, оценивает возможные альтернативные решения, старается достигнуть консенсуса при принятии решения, при этом менеджер не пытается навязать группе собственно решение, а проявляет готовность принять и выполнить решение, подготовленное группой.

При этом менеджер выполняет роль председателя собрания.



**Вывод:** Рассмотрев разные стили руководства, можно лишь отметить, что каждый стиль подбирается под конкретную ситуацию.

**Невозможно выделить «универсальный» стиль.**

Можно лишь подобрать наиболее подходящий для конкретной организации.

«Очевидно, что ни один стиль руководства не является универсальным для любой производственной ситуации. Чаще встречаются смешанные, гибридные стили.

**Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчивости окружающей среды:**

*при изменении ситуации* авторитарный руководитель может не справиться единолично с выбором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выработке решения все творческие силы коллектива;  
*чем сложнее решаемые задачи*, тем более обоснованными будут коллегиальные методы управления.

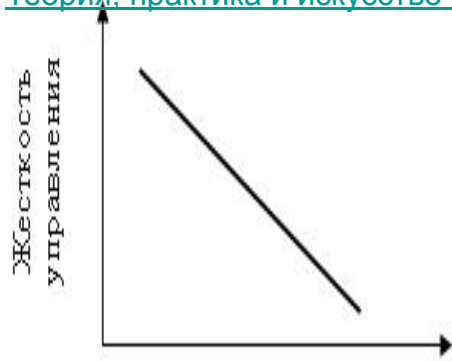
*При спокойной атмосфере* внутри коллектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль управления оправдывает себя »

Кнорринг В.И. [Теория, практика и искусство управления](#)

# Зависимость стиля управления от сложности задач

Кнорринг В.И.

[Теория, практика и искусство управления](#)



Сложность задач, изменчивость среды

Стиль управления и квалификация персонала, как и срочность решения управленческих задач, связаны между собой обратной зависимостью: чем ниже квалификация сотрудников и чем меньше времени на решение задачи, тем более четкими, конкретными, а следовательно, и жесткими должны быть указания руководителя. Высококвалифицированные сотрудники предпочитают постановку задач не в строго структурированной форме, что оставляет свободу, более широкое поле деятельности и стимулирует удовлетворение высших потребностей личности — власти, самоутверждения, успеха.

Сотрудники, привыкшие к послушанию и не имеющие выраженной индивидуальности, предпочитают более жесткое, конкретное и ясное управление при хорошем вознаграждении и сохранении стабильной, спокойной рабочей обстановки .

Умение быть пластичным, многовариантным, искусно владеть всеми регистрами стилей руководства — высокое мастерство. Хотя властному, с жестким характером человеку трудно и даже неприятно играть роль добренького, контактного "рубахи-парня", можно собачонку подстричь под льва, но льва превратить в болонку практически невозможно. Каждый руководитель неповторим, имеет свой жизненный и производственный опыт, свои принципы, идеалы, и рекомендовать ему какой-либо стиль управления как эталонный было бы ошибкой, тем более что далеко, не всегда эти стили проявляются в явном, чистом виде. И для каждого стиля руководства наука и искусство управления предлагают свои рекомендации, методы и приемы. Но есть и общие для всех стилей руководства методы организации межличностных отношений, известные еще с древних времен. В частности, методы риторики — науки о способах убеждения — весьма полезны для руководителя любой ориентации.

## **Акцентуации личности руководителей и их влияние на стиль управления**

В организациях, где власть сконцентрирована в одних руках (т. е. принятие решения осуществляется одним человеком или небольшой однородной группой), существует заметная **связь между личностью руководителя, стилем его руководства, с одной стороны, и корпоративной культурой, стратегией организации — с другой.**

Причем, чем сильнее личность первого руководителя, тем больше дисфункциональность его поведения будет отражаться на культуре, структуре и стратегии организации.

Дисфункциональность эта проявляется, когда человек в своем поведении не сочетает нескольких стилей, плавно переходя от одного к другому в зависимости от обстоятельств, а предпочитает один доминирующий, так называемый невротический стиль

## Акцентуации характера

Чрезмерная выраженность черт характера и их сочетание в крайних проявлениях нормы называется акцентуацией характера. Акцентуации характера — это уязвимость психотравмирующего воздействия на слабое звено (место наименьшего сопротивления) данного типа характера при устойчивости к другим воздействиям

Нет необходимости выделять и рассматривать невротические стили руководства, соответствующие тревожному, возбудимому, экзальтированному, эмотивному и циклотимическому типам.

Остановимся только на действительно распространенных стилях руководства.

1. **Демонстративный стиль.**
2. **Гипертимический стиль.**
3. **«Застревающий» стиль.**
4. **Педантичный стиль.**
5. **Дистимический стиль.**
  - при демонстративном стиле — создать условие для продвижения информации не только по вертикали вниз, но и в обратном направлении;
  - при «застревающем» стиле — облегчить обмен информацией и снизить уровень секретности;
  - при отчужденном стиле — впустить внутрь организации поток информации из внешнего делового окружения;
  - при педантичном стиле — больше внимания уделять информации о потребностях клиентов

Наиболее существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес **Гарри Юкл, который разработал девятнадцать** категорий поведения руководителя.

Этот список является наиболее полным.

Он может быть использован при обучении молодых и переобучении опытных руководителей и поможет им понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом.

Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя, просчитать правильность тех или иных действий с целью вывести процесс производства на качественно новый уровень.

## Гарри Юкл - девятнадцать категорий поведения руководителя

1. Главный акцент на производство
2. Чуткость, внимательность
3. Воодушевление
4. Похвала и признание
5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы
6. Участие в принятии решений
7. Передача полномочий
8. Разъяснение ролей
9. Постановка целей
10. Обучение
11. Распространение информации
12. Решение проблем
13. Планирование
14. Координация действий
15. Облегчение работы
16. Привлечение консультантов
17. Налаживание благоприятного климата в коллективе
18. Управление конфликтами
19. Дисциплина и критика

**Стиль руководства в будущем — это управление посредством харизматических качеств.**

Встречаются руководители, которые авторитетны по своей природе как в личном, так и в профессиональном плане, под влияние и обаяние которых подпадает каждый. Это и есть харизма. Такие люди убеждают уже своей личностью.

## **Контрольные вопросы**

1. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
2. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
3. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления: авторитарному (директивному), демократическому, либеральному.
4. Поясните отличие демократического и либерального стилей руководства. В чем состоят их особенности?
5. Сформулируйте признак, на основе которого формируется тот или иной стиль управления
6. В чем специфика многомерных стилей руководства? Что представляет собой управленческая решетка?
7. Является ли наилучшим стиль управления по среднему пути (5.5)?
8. Зависит ли эффективность конкретного стиля управления от условий внешней среды организации?
9. Влияют ли на выбор стиля управления личные качества руководителя?
10. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?