

# Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума- Йеттона



Выполнили: Родионова А.  
и Холшевникова О.

# Теория жизненного цикла Херси и Бланшара



- ❑ Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учеными **Полом Херси** и **Кеном Бланшардом**
- ❑ **Ситуационное лидерство (ситуационное руководство)** — это стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.



Согласно данной модели существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненного



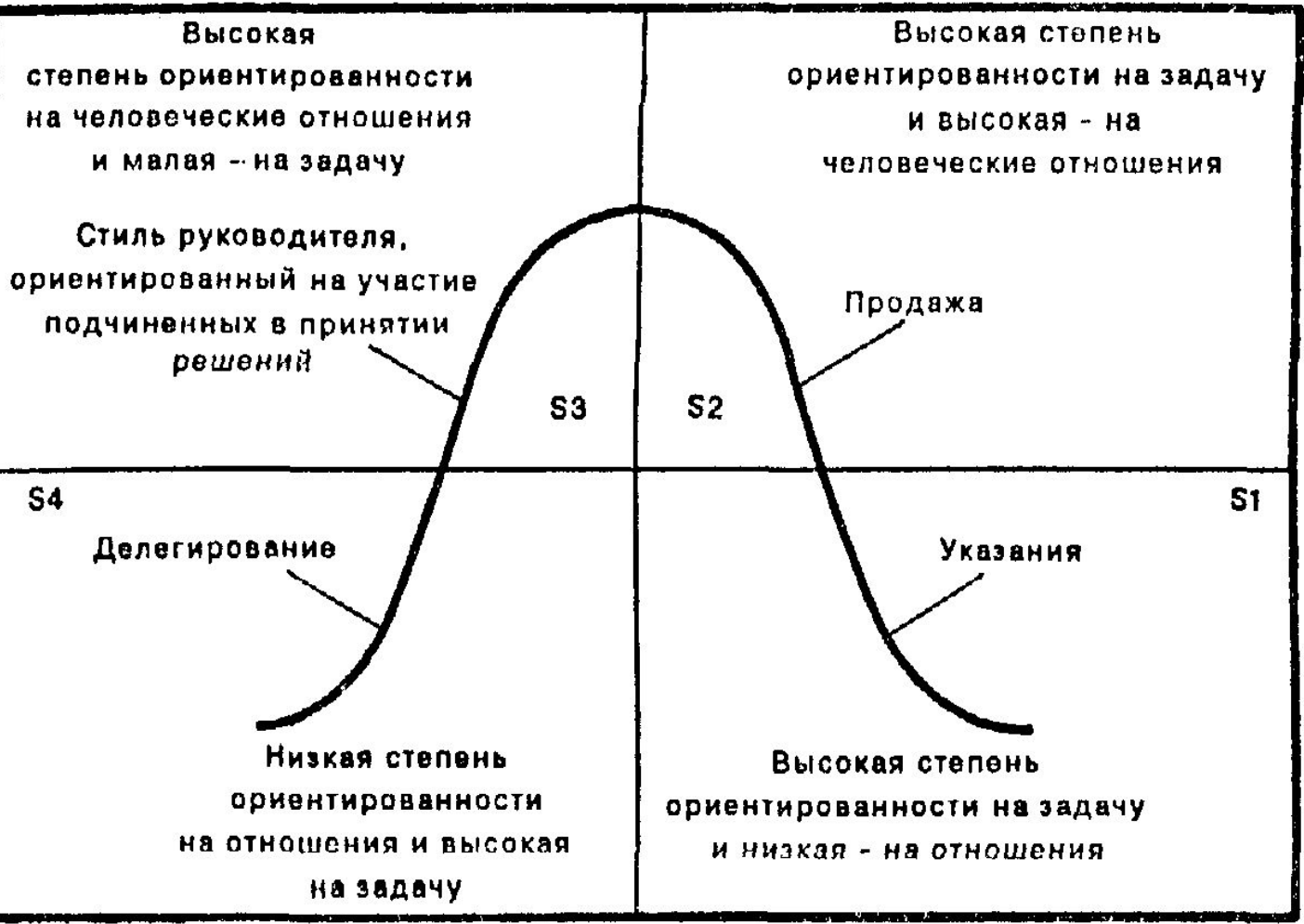
# Стили лидерства

- 1) **Директивный стиль (лидерство путем приказа)** — высокая ориентация на задачу и низкая — на людей. Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основным способом лидерства — жесткая постановка целей и приказы.
- 2) **Наставнический стиль (лидерство путем продажи идей)** — совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей. Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчиненному, предлагает высказывать свои идеи и предложения.
- 3) **Поддерживающий стиль (лидерство путем участия в организации процесса работы)** — высокая ориентация на людей и низкая — на задачу. Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.
- 4) **Делегирующий стиль (лидерство путем делегирования)** — низкая ориентация и на людей, и на задачу. Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.

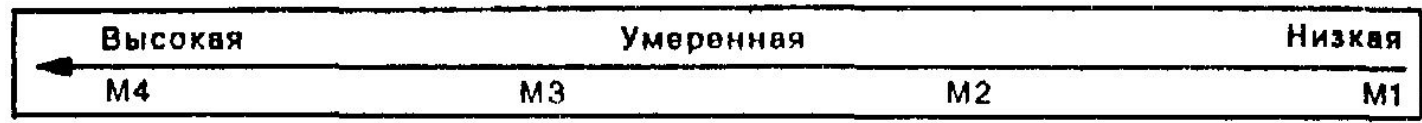
Стиль руководителя

(Высокая)

Поведение, ориентированное на  
человеческие отношения



Низкая ← Поведение, ориентированное на задачу → Высокая



Зрелый

Зрелость исполнителя(ей)

Незрелый

# Типы сотрудников

1. **«Неспособен, но настроен».** Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, демонстрирует много энтузиазма, но владеет только базовыми знаниями и навыками. Например, выпускник Вуза. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».
2. **«Неспособен и не настроен».** У сотрудника, находящегося на этом уровне, обычно уже есть определенные знания и навыки, однако такой сотрудник по какой-то причине не мотивирован. Частая ситуация, что это произошло из-за того, что его ожидания от работы не нашли оправдания или его потребности не встретили отклика со стороны лидера.
3. **«Способен, но не настроен».** Сотрудник на этом уровне имеет знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию.
4. **«Способен и настроен».** Сотрудник на этом уровне демонстрирует мастерское владение навыками, необходимыми для выполнения данного задания. Помимо этого он мотивирован и уверен в себе.

## Каждому типу развития сотрудника соответствует свой стиль управления:

- **Сотрудник уровня Р 1** («неспособен, но настроен») нуждается в четкой постановке задачи, инструкциях и контроле со стороны руководителя — используется директивный стиль (S1)
- **Сотрудник уровня Р 2** («неспособен и не настроен») нуждается и в директивах руководителя, и в его поддержке — лидер использует наставнический стиль (S2).
- **Сотрудник уровня Р 3** («способен, но не настроен») имеет достаточно глубокие знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако имеет низкую мотивацию — лидер мотивирует его, используя поддерживающий стиль (S3).
- **Сотрудник уровня Р 4** («способен и настроен») мотивирован и опытен, а потому не требует особого внимания со стороны руководителя — в данном случае эффективен делегирующий стиль (S4).

# Вывод

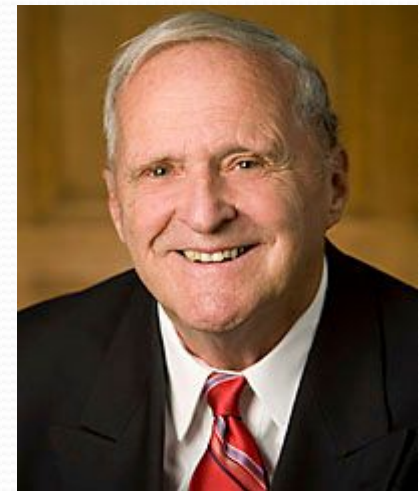
- В соответствии с данной теорией руководитель должен оценивать своих сотрудников и выбирать необходимый стиль лидерства.



# Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона



- Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная **Виктором Врумом** и **Филиппом Йеттоном**
- Данная модель концентрирует внимание на процессе **принятия решений**
- Согласно точке зрения авторов модели, имеется **пять стилей руководства**, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в **принятии решений**



- 1) **AI.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию
- 2) **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 или оценка альтернативных решений.
- 3) **CI.** 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.
- 4) **CI.** 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.
- 5) **GI.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

# Вывод:

- Эти **пять стилей** представляют континуум, начиная с **автократического стиля** принятия решений (A1 и AII), затем идет **консультативный** (CII и CII), и, наконец, завершается **полным участием** (GII).
- Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

## Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководитель»:

- 1) Наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- 2) Уровень требований, предъявляемых к решению;
- 3) Четкость и структурированность проблемы;
- 4) Степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- 5) Вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- 6) Заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- 7) Степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

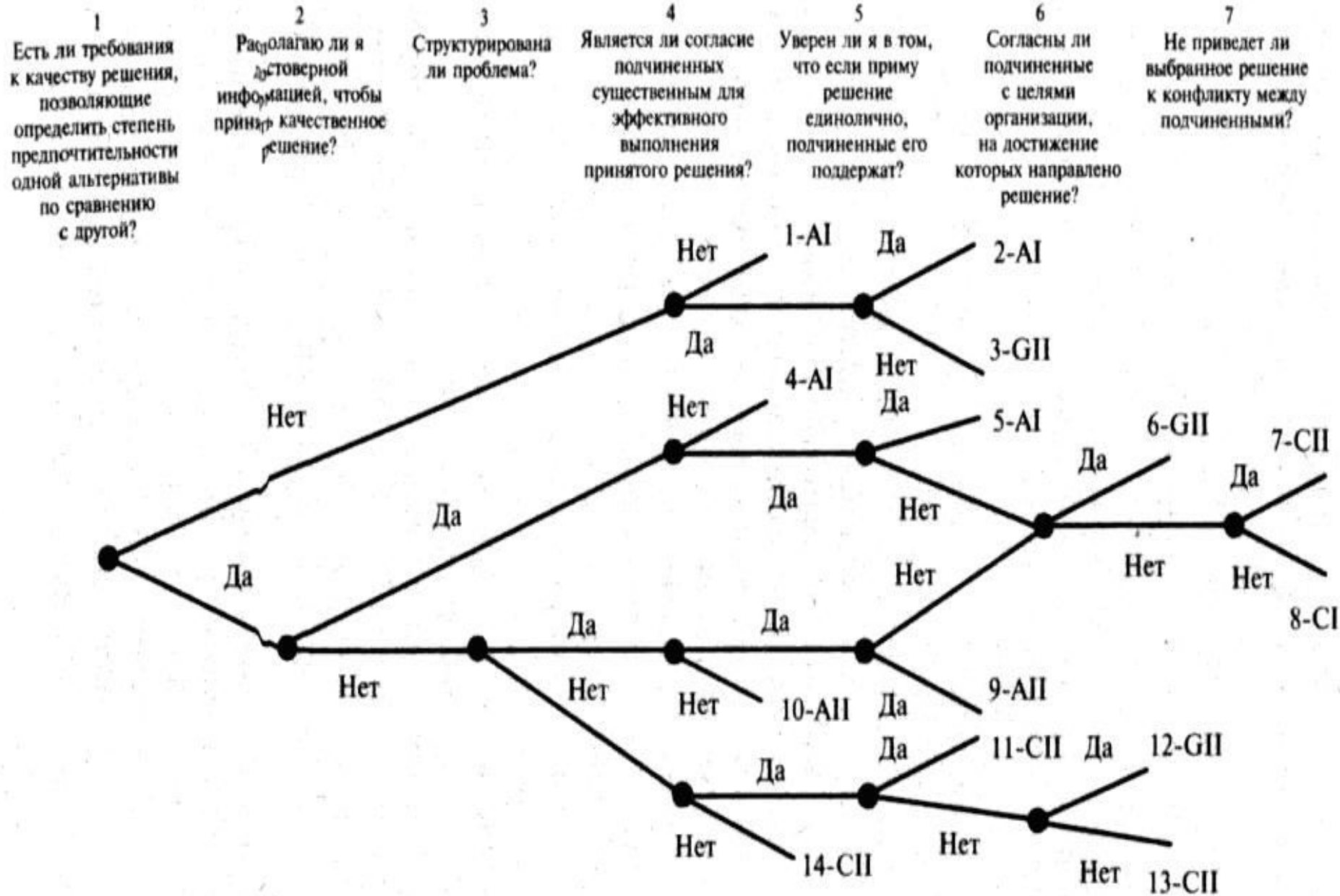


Рис. 2. Модель принятия решений Врума — Йеттона

# Вывод:

- Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации.
- Эти вопросы приведены в верхней части рисунка. Первые три вопроса относятся к **качеству решения**, а последние четыре – к **факторам**, ограничивающим согласие подчиненных.
- Чтобы определить, который из этих **пяти стилей** подходит к конкретной ситуации, руководитель использует **дерево решений**. Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом **критерий проблемы** и, в конечном счете, подбирает соответствующий **стиль руководства**.

**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!!!**

