

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла

Выполнил:
Студент группы 634-У
Кожанова Виктория



Санкт-Петербург, 2017

Основные сведения

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 70-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рис. 11.15).

Стили лидерства

Директивное лидерство — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что и как* делать, а также *что и когда* от них ожидается.

Поддерживающее лидерство — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Два типа ситуационных факторов

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: *характеристики последователей* и *факторы организационной среды*. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие *параметры*.



Вера в предопределенность происходящего от действий индивида. Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

- *Склонность к подчинению.* Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.
- *Способности.* Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

Факторы организационной среды

В модели выделяются следующие *факторы* организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В целом, как показано в табл. 11.6, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающее влияние на восприятие мотивации последователями. В свою очередь, восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь – цель»

| 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 |

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, *выбранный стиль* должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Спасибо за внимание!

