

ТЕМА 3.2.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



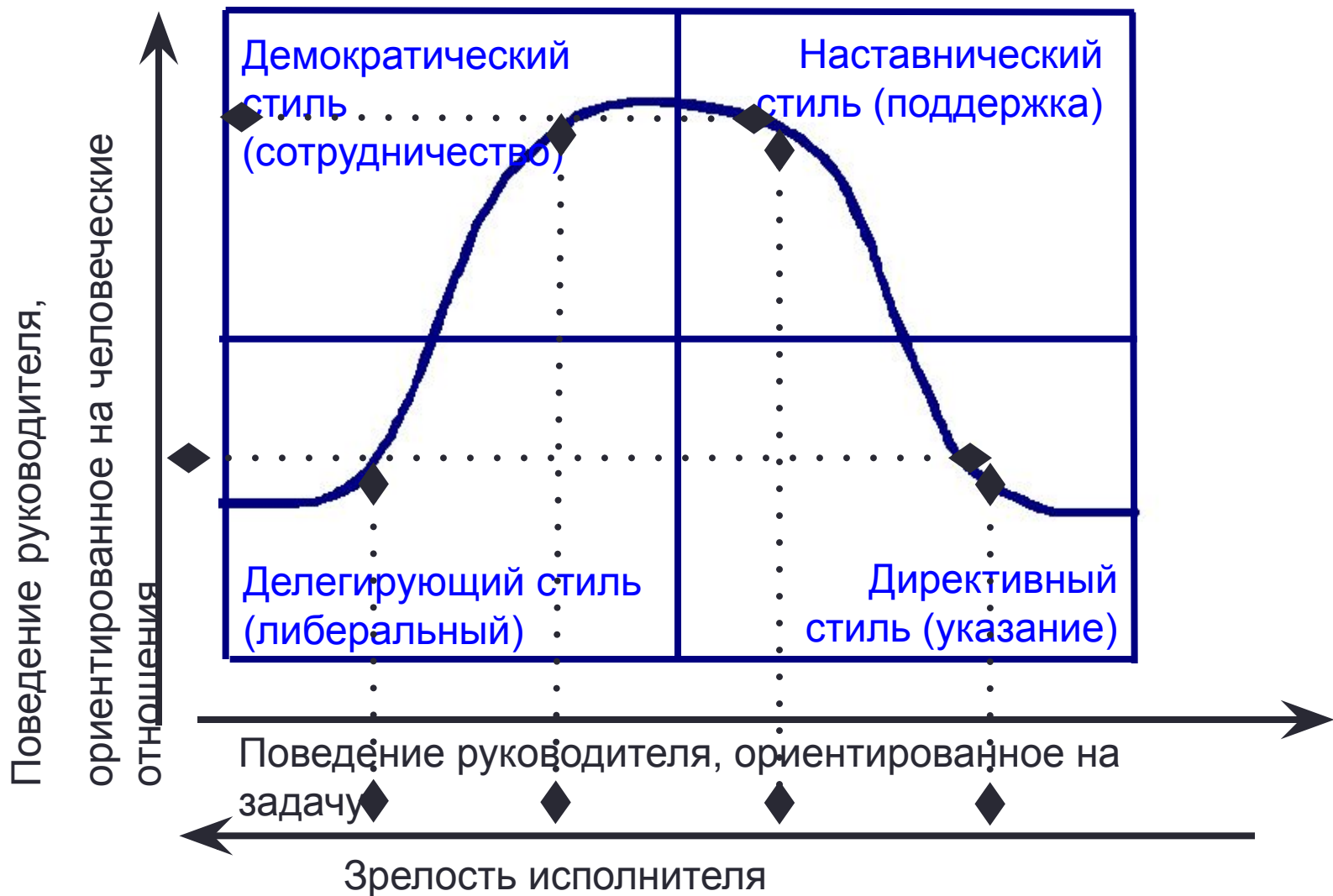
Управленческая решётка Блейка-Моутон

- — концепция, разработанная в Университете штата Огайо, была модифицирована и популяризирована [Блэйком](#) и Моутон, которые построили решётку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.
- Управленческая решётка, разработанная Американскими специалистами в теории менеджмента Р.Блейком и Дж. С.Моутон, — теоретическая матрица типологических методов и способов управления внутригрупповыми взаимодействиями, в том числе и конфликтными, помогающая найти наиболее эффективные направления и приемы управленческого влияния на предотвращение, развертывание и урегулирование Внутригрупповых конфликтов

Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Ситуативный подход (П. Херси и К. Бланшар, и др.)



Внимание к 9
человеку

9	1.9							9.9	
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1							9.1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Внимание к
Производству

Стили руководства

- **Тип 1.1** — руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.
- **Тип 9.1** — стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.
- **Тип 1.9** — либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.

- **Тип 5.5** - находится в середине "управленческой решетки". При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.
- **Тип 9.9** - считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

- Управленческая решетка включает в себя две составляющие работы менеджера. Первая – внимание к решению производственных проблем и задач и вторая – внимание к людям. Термин «производство» означает не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживания покупателей и т.д.
- Незначительное внимание к решению производственных задач и людям приводит к так называемому «убогому» стилю управления (1.1).
- Руководители совершают колебания между стилем 1.9 (управление отношениями) и 9.1 (управление на основе производственных задач). Для увеличения отдачи руководители «затягивают гайки», и когда отношения между людьми начинают страдать, их «маятник» возвращается в положение 1.9.
- В середине решетки находится стиль «золотая середина» или баланс между «кнутом и пряником».
- Для точки 9.9 характерна взаимосвязь между вниманием к людям и решению производственных задач. Стилю руководителя свойственно достижение результатов через отношения или человеческий фактор.
- 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.
- Управленческая решетка Блейка и Моутон оказала значительное влияние на диагностику организаций и деятельности менеджеров, позволяя выявить ограничения и на этой основе разрабатывать и осуществлять программы организационного развития.