

Доклад на тему «Влияние стиля управления и руководства на принятие кадровых решений»

Работу выполнил студент
Группы УП 4-19-11
Басманов Р.С.

Санкт-Петербург
2022 г.

Для принятия управленческих решений в любой сфере необходимо решить несколько вопросов:

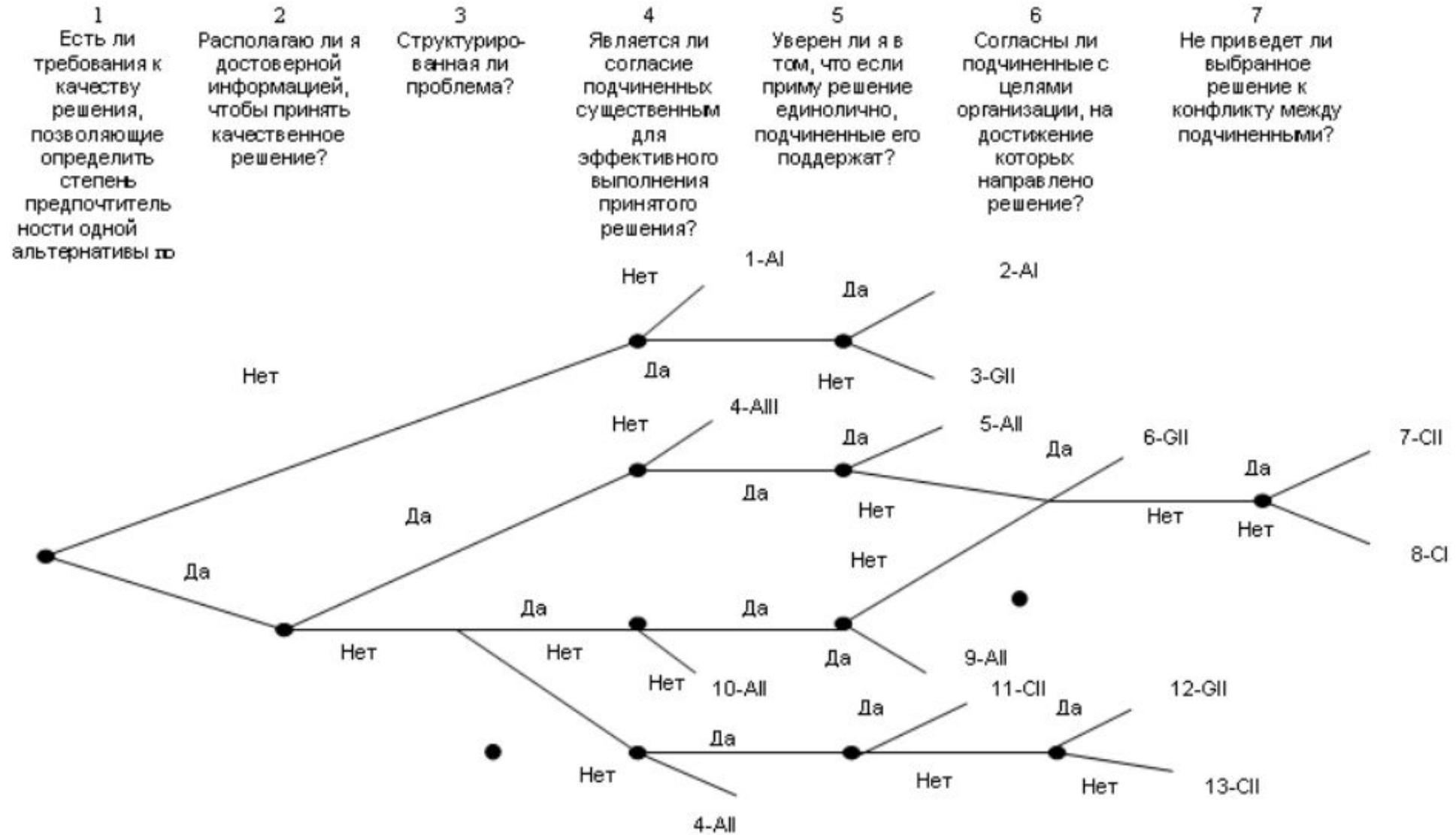
- Как вести себя руководителю с подчиненными в ситуации, требующей выбора?
- Всегда ли следует обсуждать с ними возникшую проблему и возможные варианты ее решения?
- Нужно ли добиваться согласия подчиненных с принятым решением?

Стили управления:

- Авторитарный – решение всегда за руководителем, он выдает задание и способы его решения, а также срок выполнения, у сотрудников отсутствует возможность проявить свое «творчество»;
- Либеральный – решение принимается сотрудником, сроки и способы выбираются сотрудником, минимальное участие руководителя в процесс принятия решения;
- Демократический – решение принимаются руководителем совместно с подчиненными, высокая продуктивность при стабильной работе, низкая продуктивность в сжатых сроках для принятия решения.

| Стадии процесса принятия управленческого решения | Стили управления | | |
|--|--|--|--|
| | Автократический | Демократический | Либеральный |
| 1. Анализ ситуации | Дает распоряжение специалистам | Дает распоряжение специалистам | Дает распоряжение специалистам |
| 2. Идентификация проблемы | Дает распоряжение специалистам | Начинает обсуждение с заместителем начальника | Решает проблемы занимаются руководители на местах, а основной руководитель старается уйти в тень |
| 3. Определение критериев | Сам определяет критерии выбора и ни с кем не обсуждает | Определяет критерии с привлечением собственников | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 4. Разработка альтернатив | Собирает информацию, которую представляют специалисты | Предлагает разработать сотрудникам альтернативы, а сам занимается тем же | Разработкой альтернативы занимаются сотрудники |
| 5. Выбор наилучшей альтернативы | Сам выбирает альтернативу, которая по его мнению наилучшая | Во время обсуждения выбирает наилучшую альтернативу | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 6. Согласование решений | Принимает решения единолично | Добиваться согласия с сотрудниками всей организации | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 7. Управление реализацией | Приказывает подчиненным реализовать решение | Устанавливает кто, где, когда и как должен работать | Предпочитает не вмешиваться |
| 8. Контроль и оценка результатов | Будет контролировать каждый шаг подчиненных. | Следить за тем, как реализуются решения | Предпочитает не вмешиваться |

Модель принятия решений Врума-Йеттона



Модель принятия решений Врума-Йеттона

Результатом ответов на поставленные вопросы, приведенные в модели Врума-Йеттона, является выбор стиля управления, отличающийся ролью подчиненного в процессе принятия решений.

По модели Врума-Йеттона выделяется пять стилей управления:

- А I и А II — авторитарный стиль принятия решений;
- С I и С II — консультативный стиль;
- G II — полное участие.

- AI – в соответствии с данным стилем, решение принимается руководителем самостоятельно. Для этого он должен использовать ту информацию, которая имеется у него в распоряжении на настоящий момент.

- AII – в соответствии с данным стилем, сначала руководитель получает от своих подчинённых всю необходимую информацию, и только потом самостоятельно принимает решение. Причём, каждый из сотрудников должен быть привлечён лишь на стадии сбора информации. Принятие решения, как и его выработка, осуществляется самим руководителем.

- С I в соответствии с данным стилем, руководитель по личным соображениям делится своими умозаключениями по поводу возникшей проблемы с сотрудниками, которые каким-либо образом причастны к ней. Это делается для того, чтобы получить от сотрудников идеи и предложения, не прибегая при этом к созданию группы. И на заключительном этапе руководитель принимает решение. Причём, решение может быть как основано на вкладе привлечённых сотрудников, так и не основано на нём.

- С II – в соответствии с данным стилем, сначала руководитель собирает группу из своих подчинённых, а затем делится с ними своими умозаключениями по поводу возникшей проблемы. В ходе общего обсуждения руководитель производит сбор поступающих идей и предложений. И уже после этого принимается решение, либо отражающее общий вклад в него сотрудников, либо не отражающее его.

- G II – в соответствии с данным этапом, руководитель сначала собирает своих подчинённых в группу. На следующем этапе сообща разрабатываются и оцениваются любые возможные альтернативы и предпринимаются попытки по достижению консенсуса, касающегося актуального решения. Интересно то, что функция, которую выполняет здесь руководитель, подобна функции, выполняемой председателем собрания, который координирует обсуждение, сосредотачивает внимание на поставленной задаче и делает всё от него зависящее, чтобы были рассмотрены самые важные её нюансы. Здесь руководитель не стремится к оказанию на группу влияния, склоняя к тому, чтобы принять решение, устраивающее его, а, наоборот, выражает готовность к тому, чтобы принять и реализовать решение, поддерживаемое всеми членами коллектива.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности.

Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие.

Первая составляющая — профессиональная — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях.

Вторая составляющая — психологическая зрелость — соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости по следователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

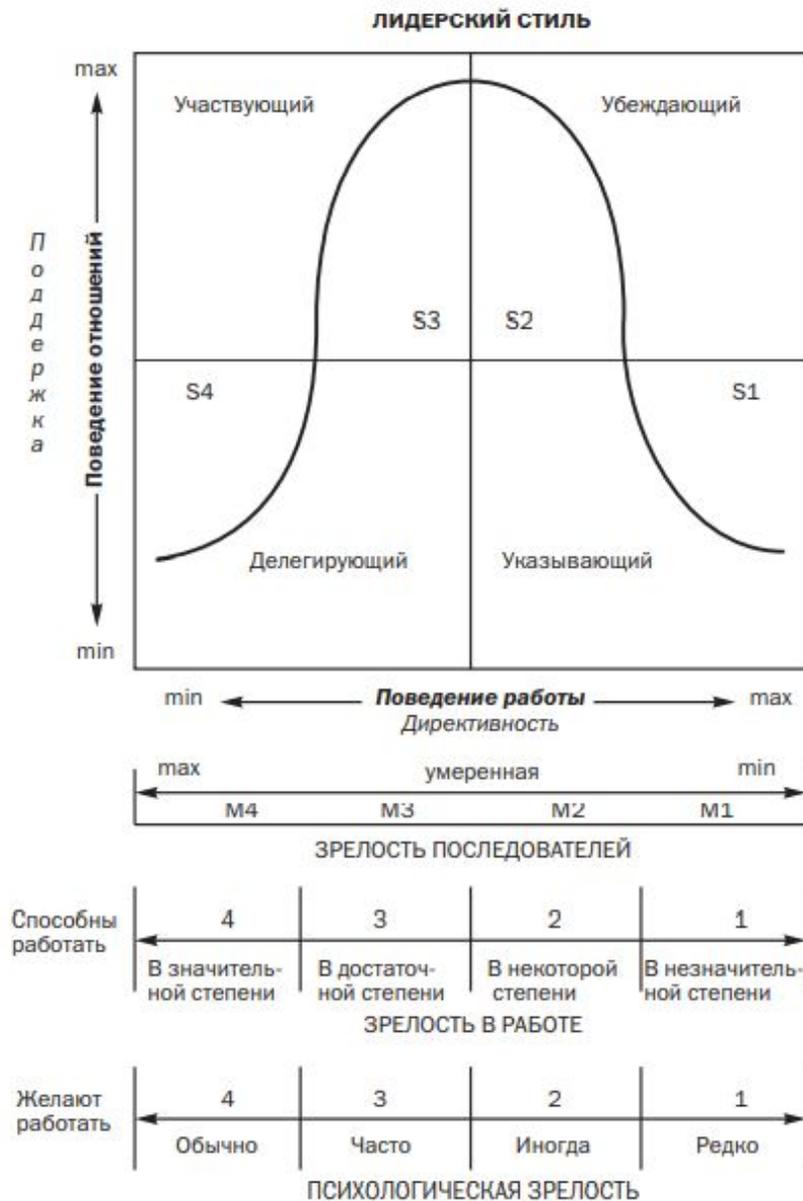
М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда



Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Выводы

- В основе принятия решений по кадровым вопросам лежит выбранный стиль управления. Следовательно, руководитель склоняется к одному из 3-х стилей управления: авторитарный, либеральный и демократический.
- Существует несколько методов выбора поведения при принятии решений в зависимости от текущих факторов, например, модель Врума-Йеттона или Модель Херсея-Бланшарда.
- В зависимости от стиля управления будет определен кадровый потенциал.

Список литературы

- 1) Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.