



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и  
фармацевтического товароведения**

# **Методы, принципы и стили управления трудовым коллективом в аптечных организациях. Подходы к выделению стилей руководства.**

**ЛЕКЦИЯ**

**Профессор Ветютнева Н.А.**

**Дисциплина: управление и экономика фармации**

**Модуль – фармацевтический менеджмент**

**4 курс, 8 семестр**

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Вступление. Определение основных понятий.
- 2. Объекты и субъекты управления. Принципы управления.
- 3. Руководитель, функции, методы управления персоналом.
- 4. Стиль управления. Характеристика стилей управления; авторитарный, демократический либеральный.
- 5. Стиль управления на основе личносно-ориентированного подхода (концепция Р.Лайкерта)
- 6. Современные подходы к стилю управления. Многомерные стили руководства.
- 7. HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент

# **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ**

# ВЛАСТЬ. Определение понятия

**Власть – возможность влиять  
на поведение других.**

# Формы власти

**1. Власть, основанная на принуждении**



**2. Власть, основанная на вознаграждении**



**3. Экспертная власть** (исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность).

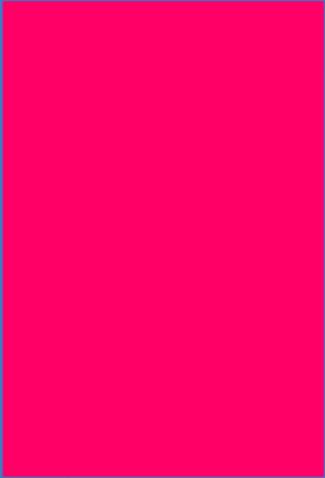


**4. Эталонная власть** (власть примера) характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

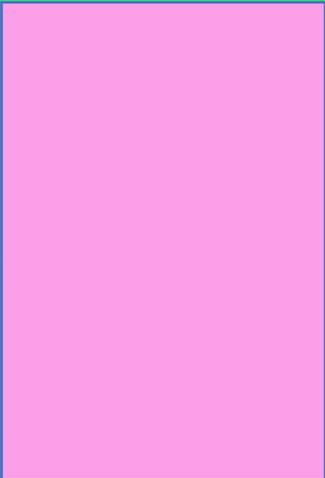


**5. Законная власть** (традиционная власть): исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его или её долг – подчиняться им.

# **ЛИДЕРСТВО – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации**



**Лидерство в управлении персоналом – это инструмент интеграции групповой деятельности, предполагающий, что один из членов группы направляет и объединяет действия всей группы.**



**Лидерство предполагает, что у одного из членов группы (это не обязательно руководитель) возникает особый статус, основанный на авторитете, признании высокой квалификации, личной симпатии, доверии. Лидерство обусловлено потребностью и практикой неформального вида управления.**

# Лидерство. Методы влияния

**Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.**

**Подходы к пониманию сути лидерства:**

**1. С позиций личных качеств** - соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

**2. Поведенческий** – дал основу для классификации стилей руководства, сосредоточение внимания на поведении руководителя.

**3. Ситуационный.**

- **Влияние – любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.**

## МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ

### Методы, используемые при личном общении

- использование власти, основанной на **обязанности**
- использование власти, основанной на **предполагаемой компетенции;**
- использование власти, основанной на **отождествлении с руководителем;**
- использование власти, основанной на **представлении о зависимости;**
- использование власти, основанной на **принуждении и представлении о зависимости;**
- использование **убеждения;**
- сочетание различных методов.**

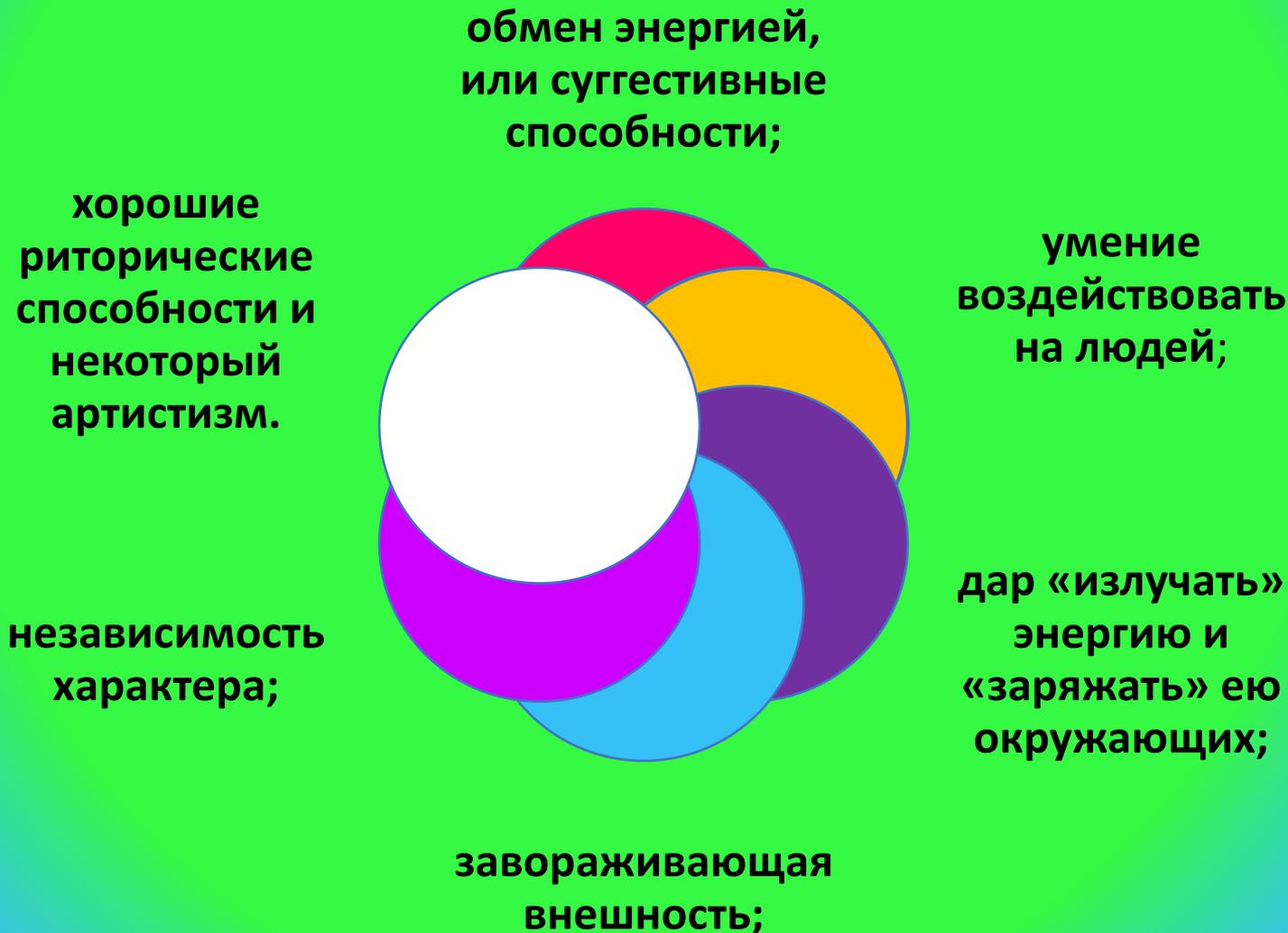
### Косвенные методы

- манипулирование окружением** другого человека, используя один или все прямые методы; **изменение сил, которые воздействуют на индивида** – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, целей организации

# Харизма – власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера

**Харизматическое лидерство** (от греч. *charisma* — особая одаренность, исключительность) является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства. Эти качества обеспечивают обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти, харизма связана со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства.

# М. Гантер вывел *шесть основных характеристик*, присущих харизматическому лидеру:

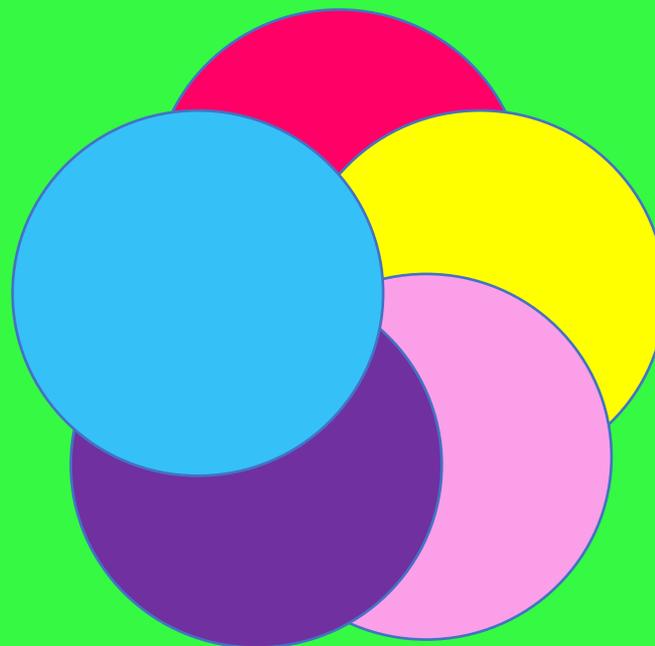


# АВТОРИТЕТ – личное влияние на коллектив, которое руководитель приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями и умением работать с людьми

Обязательные условия авторитета:

4) развитая система положительных личных качеств, вызывающая уважение членов коллектива.

3) образцовое выполнение функций и прямых обязанностей;



1) деловая компетентность;

2) умение работать с людьми;

**Зрелость** – способность нести ответственность за своё поведение, желание достигнуть поставленной цели, образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Зрелость является характеристикой конкретной ситуации.

**Делегирование** – передача задач и полномочий получателю, который принимает ответственность за них.

# Управление

- это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления.



**УПРАВЛЕНИЕ** – ЭТО ВИД ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОГЛАСОВАНИЮ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА.

МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ 3 ОСНОВНЫХ ВИДА УПРАВЛЕНИЯ:

1. **УПРАВЛЕНИЕ В НЕЖИВОЙ ПРИРОДЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В ТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ; ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗУЧАЮТ ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ.
2. **УПРАВЛЕНИЕ В ЖИВОЙ ПРИРОДЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В БИОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ (ЕСТЕСТВЕННЫЕ НАУКИ: БИОЛОГИЯ, МЕДИЦИНА).
3. **УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ** – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ; ОНО ВКЛЮЧАЕТ УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ В ЦЕЛОМ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И Т. Д.



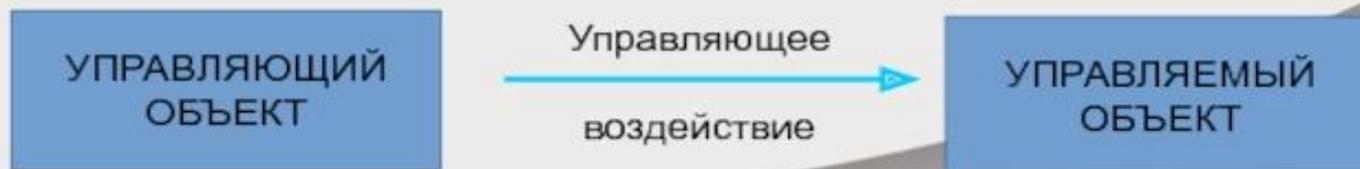
# Что такое управление

**Управление** это целенаправленное воздействие управляющих объектов на управляемые с целью достижения требуемого результата.

Виды управления:

- без обратной связи;
- с обратной связью.

Управление без обратной связи:



# Объекты и субъекты управления

**Субъект управления** — это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие. Руководителем может быть как формальный, так и неформальный лидер коллектива. В свою очередь, субъект управления может быть и объектом управления, для вышестоящих руководителей.

**Объект управления** — это отдельная личность или группа, которая может быть объединена в какое-либо структурное подразделение и на которую оказывается управленческое воздействие. В настоящее время все больше распространяется идея партиципативного менеджмента, т. е. такого управления делами организации, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации, в том числе и рядовые. В этом случае объекты управления становятся его субъектами.



# Принципы управления

- *Принцип единоначалия.* Данный принцип означает предоставление руководителям организации и ее подразделений власти в объеме, необходимом и достаточном для принятия управленческого решения в пределах своих полномочий (при этом сохраняется ответственность за предпринимаемые действия).
- *Принцип коллегиальности.* В необходимых случаях он предполагает совместное общение и выработку решений с привлечением специалистов. При всех обстоятельствах право на окончательное принятие решения и ответственность за его последствия сохраняются за руководителем.



# Уровни управления



**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ  
УРОВЕНЬ**

разработка долгосрочных и перспективных планов, формулированием целей

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ**

координация внутри организации

**ТЕХНИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ**

ежедневные операции, необходимые для обеспечения эффективной работы



# Руководитель

- лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности
- несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией
- располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения, подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность

## Функции руководителя

<b>целеполагание</b>	формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование
<b>прогнозирование</b>	предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею
<b>планирование</b>	одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации
<b>организация</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•общий процесс создания определенной организационной структуры,</li><li>•функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе,</li><li>•координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции</li></ul>
<b>принятие решения</b>	любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений
<b>мотивирование</b>	стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации
<b>коммуникативная</b>	координация совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами
<b>контроля и коррекции</b>	обеспечивает достижение организацией поставленных целей
<b>кадровые</b>	формирование и реализация кадровой политики организации
<b>производственно-технологические</b>	связаны с управлением операционной подсистемой организации
<b>производные (комплексные)</b>	интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалист в области управления фармацевтической деятельностью

УТВЕРЖДЕН приказом  
Министерства труда и социальной  
защиты Российской Федерации от  
«22» мая 2017г. № 428н

**Основная цель вида  
профессиональной деятельности:**

**Удовлетворение потребностей  
потребителей в безопасных,  
эффективных и качественных  
лекарственных препаратах,  
медицинских изделиях и других  
товарах, разрешенных для  
реализации и/или отпуска в  
фармацевтической организации**

Обобщенные трудовые функции:

Организация и руководство  
фармацевтической  
деятельностью  
фармацевтической  
организации

# Трудовые функции:

Организация ресурсного обеспечения фармацевтической организации А/02.7

Организация работы персонала фармацевтической организации А/03.7

Управление качеством результатов текущей деятельности фармацевтической организации А/04.7

Организация информационной и консультационной помощи для населения и медицинских работников А/05.7

Управление финансово-экономической деятельностью фармацевтической организации А/06.7

Планирование деятельности фармацевтической организации А/01.7

# Возможные наименования должностей, профессий

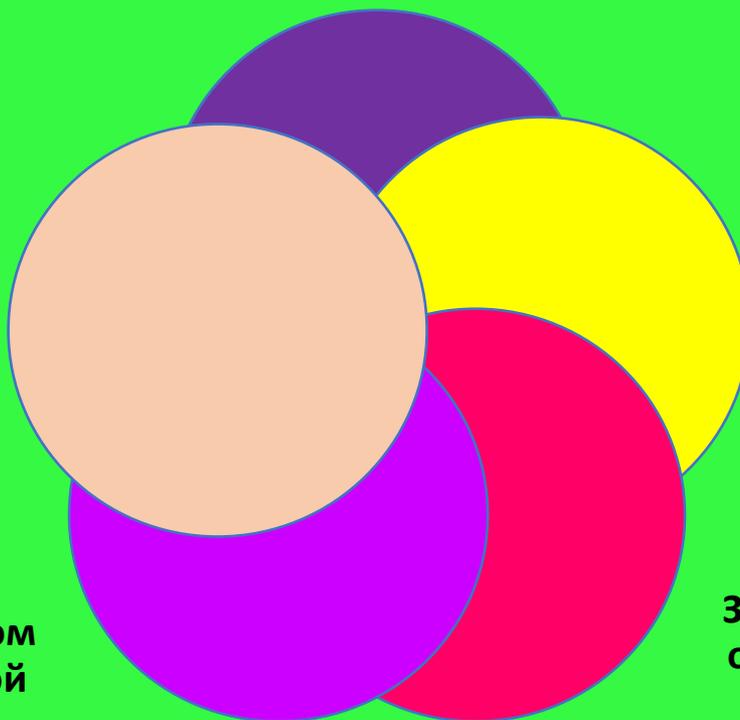
**Директор (заведующий, начальник) аптечной организации**

**Заведующий (начальник) структурного подразделения (отдела) аптечной организации**

**Заместитель директора (заведующего, начальника) аптечной организации**

**Заместитель заведующего складом организации оптовой торговли лекарственными средствами**

**Заведующий складом организации оптовой торговли лекарственными средствами**



# Методы управления персоналом

❖ Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

## Методы управления персоналом

### Организационно-распорядительные (административные)

Формирование структуры органов управления.  
Установление заказов.  
Утверждение административных норм и нормативов. Издание приказов и распоряжений. Подбор и расстановка кадров.  
Разработка положений, должностных инструкций стандарта организации

### Экономические

Технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, налоговая система, экономические нормы и нормативы.

### Социально-психологические

Социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива.  
Психологическое воздействие на работников:  
○ формирование групп;  
○ создание нормально психологического климата;  
○ моральное стимулирование;  
○ развитие у работников инициативы и ответственности.

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

## Регламентирующие

### Организационно-административные/распорядительные

- дисциплинарные
- правовые
- распорядительные

### Положительные стимулы:

- похвала
- одобрение
- поощрение

### Отрицательные стимулы:

- критика
- взыскание
- порицание

## Стимулирующие

### Экономические:

- зарплата
- премии
- льготы
- поощрения

### Социально-психологические:

- повышение мотивации
- согласование целей личности с целями фирмы
- формирование общих ценностей

## Комплексные и национальные методы управления

## Содержание основных методов управления .

### Методы управления

Организационно- распорядительные  
(административно правовые )

Методы прямого воздействия

#### 1.Организационные

- организационное проектирование
- регламентирование
- нормирование

#### 2.Распорядительные

- приказ
- постановление
- распоряжение
- инструктаж
- команды
- рекомендации

Экономические

Методы прямого и  
косвенного воздействия

- Материальное стимулирование и санкции
- Финансирование и кредитование
- Зарплата
- Прибыль
- Цена
- Себестоимость
- Коммерческий расчет

Социально-  
психологические

Методы прямого и  
косвенного воздействия

- Моральное поощрение
- Социальное планирование
- Убеждение
- Внушение
- Личный пример
- Отбор кадров и их обучение
- Регулирование межличностных и групповых отношений
- Создание морального климата
- Формирование команд
- Стиль управления

# Методы управленческого влияния

*Как воздействовать на подчиненных?*

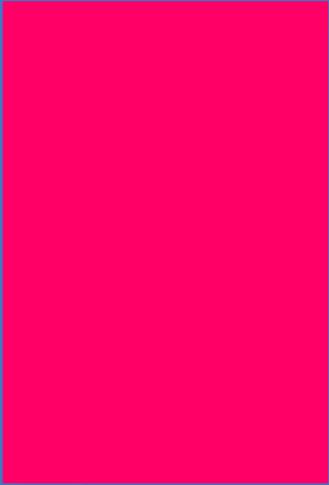


# Стиль и методы руководства

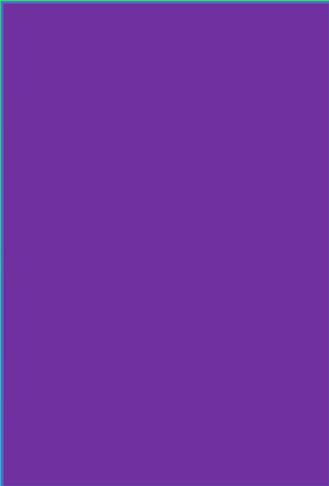


**ХАРАКТЕРИСТИКА  
СТИЛЕЙ  
УПРАВЛЕНИЯ**

# Подходы к определению термина «стиль управления»

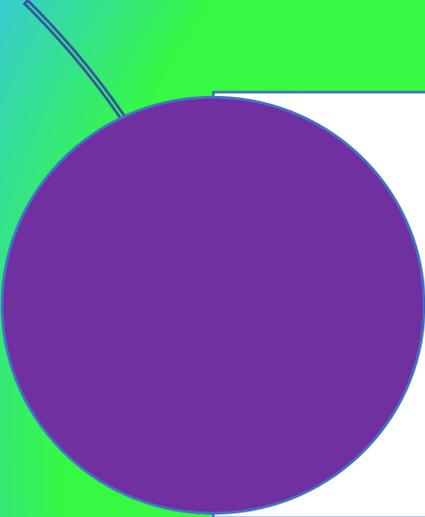


Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк”.

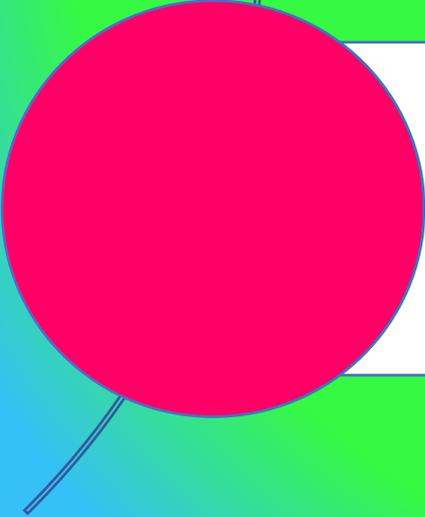


«Стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации» (А.А. Журавлёв)

# Подходы к определению термина «стиль управления»



«**Стиль управления** – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности.» *(Толковый словарь по управлению)*



«**Стиль руководства** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.» *(Мескон М.)*

# СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

- 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.



## Различают стили руководства

### общий

Проявляется

- в **научном подходе** ко всем общественным процессам,
- в **высокой требовательности**,
- нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении

### индивидуальный

зависит от **личных качеств руководителя**, его характера, темперамента, **знаний, опыта, убеждений, способностей**

# На стиль руководства влияют субъективные и объективные факторы

## Субъективные факторы:

- Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.  
- Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)

Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.  
Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк»

Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя. Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

• **NB! Субъективные факторы зависят от личности руководителя**

# На стиль руководства влияют субъективные и объективные факторы (2)

## Объективные факторы:

- Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
- Закономерности управления.
- Специфика сферы конкретной деятельности.

- Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).

- Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки характер взаимоотношений).
- Уровень практики управления.
- Способы и приёмы управления, используемые руководством.

- **ВВ!** Объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды

# Стили управления

*Стиль управления представляет собой определенный способ принятия решений, постановки задач подчиненным, манеру поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам, а также методы воздействия на них.*

Демократический

Авторитарный

Либеральный





## Стили управления персоналом (одномерные)

**Стиль руководства** — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

**Авторитарный**  
(директивный)

**Либеральный**  
(попустительский)

**Демократический**  
(разрешительный)

Выбор стиля управления зависит от личных качеств руководителя и подчиненных, а также от конкретной ситуации.

Указанные слагаемые стиля определяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

**РЕЗЮМЕ: «стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций»**

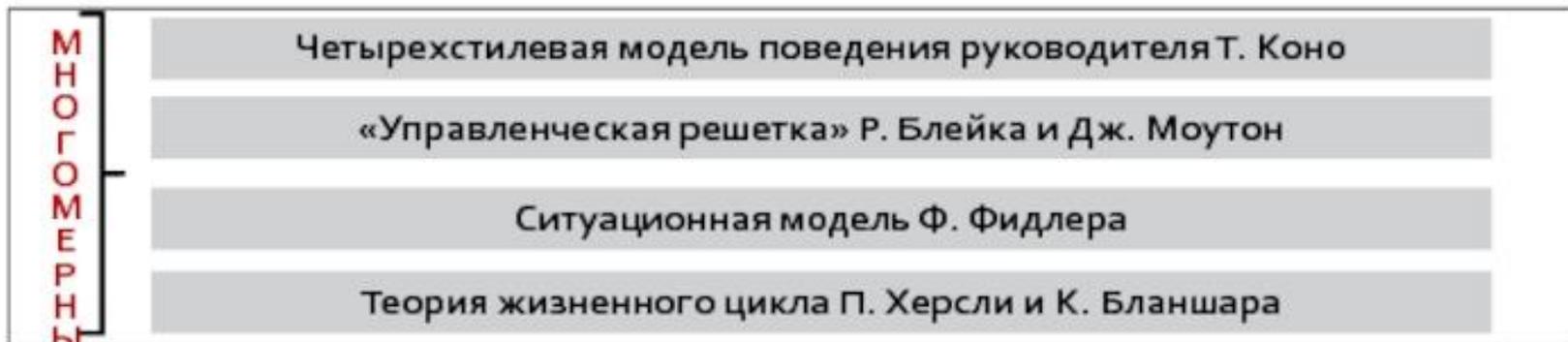
**Существует два подхода  
к изучению стилей:**

**традиционный**

**современный**

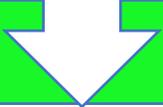


# Классификация стилей управления (руководства)

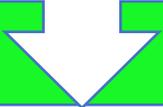


# К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления:

«Одномерные» стили, характеризуются одним каким – то фактором, к  
НИМ ОТНОСЯТСЯ:



авторитарный



демократический



либерально-попустительский

# Стили управления

Авторитарный стиль управления характеризуется минимальной степенью, с которой руководитель делегирует свои полномочия, его стремлением достичь цели любой ценой, не оказывая никакого (или минимум) доверия сотрудникам.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.

Демократический стиль управления определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой, доверительной обстановки в коллективе.



# Авторитарный (директивный) стиль руководства

- характеризуется **высокой централизацией власти**, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу;

- предполагает **большую дистанцию в образовании** между руководителем и подчиненным, а также **материальную мотивацию** сотрудников.

**Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей**, в общении преобладают резкость, критика в адрес руководителя не приемлема.

**Все решения принимаются единолично**, мнение подчиненных при этом не учитывается.

**Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными** и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач.

# Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

**Преобладающие методы  
управления**

```
graph TD; A[Преобладающие методы управления] --> B[приказы]; A --> C[наказания]; A --> D[замечания]; A --> E[выговоры]; A --> F[лишение различных льгот];
```

**приказы**

**наказания**

**замечания**

**выговоры**

**лишение  
различных  
льгот**

# Авторитарный стиль руководства



# Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

- Применительно к данному стилю можно использовать теорию **X Дугласа Мак-Грегора**:

- руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда;

- он ограничивает свободу и автономию подчиненных.

# Авторитарный (директивный) стиль руководства (продолжение)

Руководитель стремится:

упростить цели,  
разбить их на более  
мелкие

каждому подчиненному поставить  
отдельную задачу, что позволяет легко  
контролировать ее исполнение

**NB!** Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно

**NB!** Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации, когда решения необходимо применять быстро

**NB!** Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля!

# Демократический стиль управления

Демократический стиль управления осуществляется через **демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами.**

**Стиль основан :**

на соблюдении прав и свобод личности

на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов

**Основная его функция - координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.**

## Демократический стиль управления (продолжение)

**Демократический (коллегиальный) стиль руководства характеризуется**



- **распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными;**
- **руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно;**
- **общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий;**
- **только по мере необходимости руководитель может применять приказы.**

# Демократический стиль руководства



# Демократический стиль

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили управления персоналом
	Демократический
Приемы принятия решений	Принимая решения, советуется с коллективом
Способ доведения решений до исполнителей	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
Распределение ответственности	В соответствии с полномочиями
Отношение к инициативе	Поощряет, использует в интересах дела
Принципы подбора кадров	Подбирает деловых, грамотных работников
Отношение к знаниям	Постоянно учится и требует того же от подчинен.
Стиль общения	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты
Характер отношений с подчиненными	Ровное, доброжелательное, требовательное
Отношение к дисциплине	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
Отношение к моральному воздействию ...	Постоянно использует разные стимулы

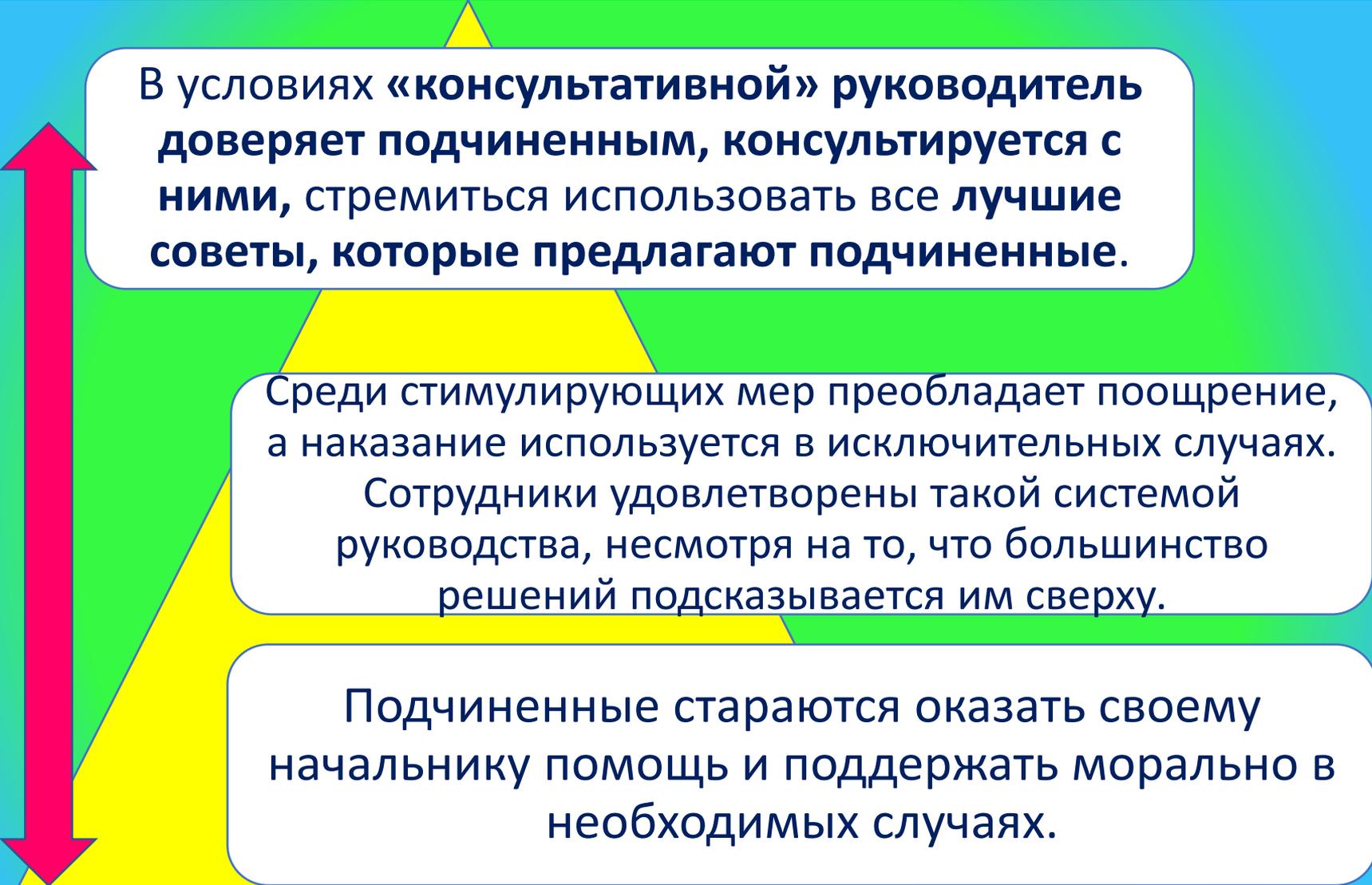
# Демократический стиль управления *(продолжение)*

На практике выделяют  
две разновидности  
демократического стиля:

«партисипативную»

«консультативную»

# Демократический стиль управления *(продолжение)*

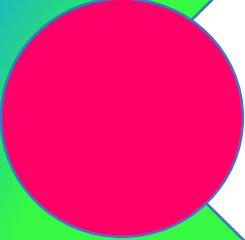


В условиях «консультативной» руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные.

Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху.

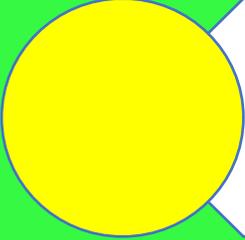
Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

# Демократический стиль управления (окончание)

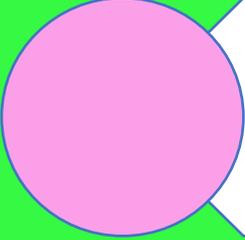


**«Партиципативная» разновидность демократического стиля руководства основана том, что:**

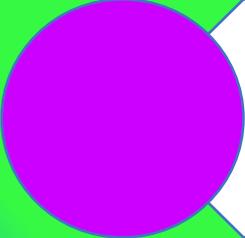
- руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах,



- всегда их выслушивают и используют все их предложения,



- организуют обмен всесторонней информацией,



- привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

# Демократический стиль управления *(продолжение)*

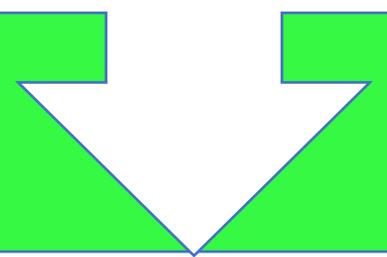
**Применительно к данному стилю  
можно  
использовать теорию Y Дугласа Мак-  
Грегора,**

**в которой «труд - процесс  
естественный, самоуправление и  
приобщение к задачам и целям  
организации позволяют творчески  
решать возникающие проблемы  
совместно с руководством».**

# Демократический стиль управления *(окончание)*

Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем.

Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития.



**При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.**



Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

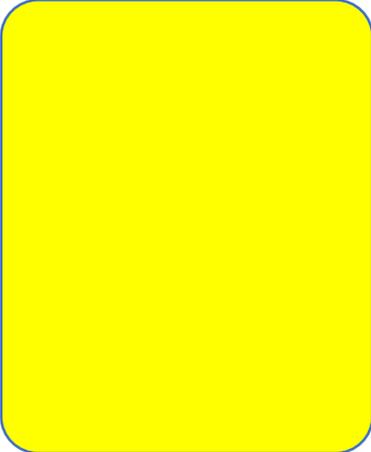
**Либеральный ( попустительский, разрешительный) стиль управления характеризуется:**

**минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем).**

**Работники предоставлены сами себе.**

**Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют.**

# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (продолжение)

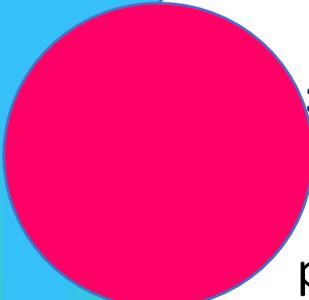


Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем.

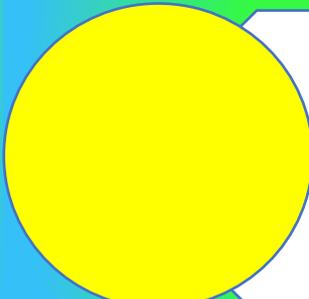


При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые определяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.<sup>59</sup>

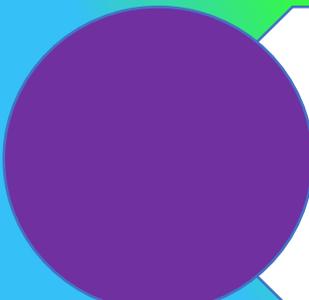
# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (продолжение)



Таким образом, **руководитель находится в роли консультанта и эксперта**, оценивающего полученные результаты. **Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных**, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении.



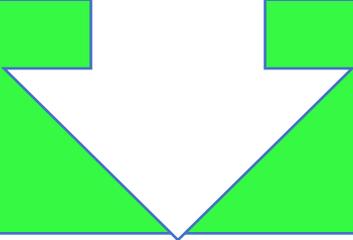
**При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению** с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.



**Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.**

# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

**Попустительский стиль управления при этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.**



**Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.**

# Либеральный стиль руководства

Либеральный стиль

**Попустительский**

Ставит проблему,  
консультирует,  
стимулирует

Работают  
самостоятельно,  
получают внутреннее  
удовлетворение от  
работы

Руководитель

Подчиненные

**Бюрократический**

Устраняется от  
руководства, передает  
его в руки  
«выдвиженцев»

Формально выполняют  
задания или создают  
видимость работы

# ТРИ ОСНОВНЫХ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ



## ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Руководитель прислушивается к мнению коллектива, решения принимаются коллегиально.

### Плюсы:

- ▣ стимулирует к диалогу, повышает инициативность;
- ▣ позволяет использовать творческий и профессиональный потенциал сотрудников;
- ▣ в коллективе складываются доверительные отношения.

### Минусы:

- ▣ ослабленный контроль может повлечь брак или недобросовестное выполнение обязанностей сотрудниками;
- ▣ решения принимают не сразу, а после обсуждения, что занимает некоторое время;
- ▣ высоки требования к управленческим и личностным качествам руководителя.



## АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

Все властные полномочия у руководителя, инициатива наказуема. Этот стиль управления эффективен в критических ситуациях, когда нужно быстро скоординировать работу группы подчиненных.

### Плюсы:

- ▣ высокая скорость реализации решений, в том числе в критических ситуациях;
- ▣ стопроцентный контроль исполнения;
- ▣ максимальная эксплуатация ресурсов;
- ▣ низкие требования к уровню квалификации (дисциплина важнее).

### Минусы:

- ▣ высокий риск принятия ошибочных решений, поэтому авторитарный стиль неэффективен при решении сложных и комплексных задач;
- ▣ много сил и ресурсов руководителя тратится на контроль сотрудников;
- ▣ инициатива работников подавляется, из-за чего этот стиль не подходит для управления творческими коллективами и квалифицированными специалистами.



## ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Работники принадлежат сами себе, руководитель не вмешивается в их работу, контроль только поверхностный. Такой стиль оправдан при работе с творческими людьми (постоянный контроль и давление на них только мешают эффективной работе).

### Плюсы:

- ▣ инициатива исходит только от работников;
- ▣ полностью раскрываются творческие способности сотрудников.

### Минусы:

- ▣ фактически нет контроля, со временем возможна анархия;
- ▣ в коллективе возникают неформальные группы и лидеры;
- ▣ действующие в компании правила легко использовать в личных корыстных целях;
- ▣ эффективность работы организации низкая, компания медлительна, неповоротлива.

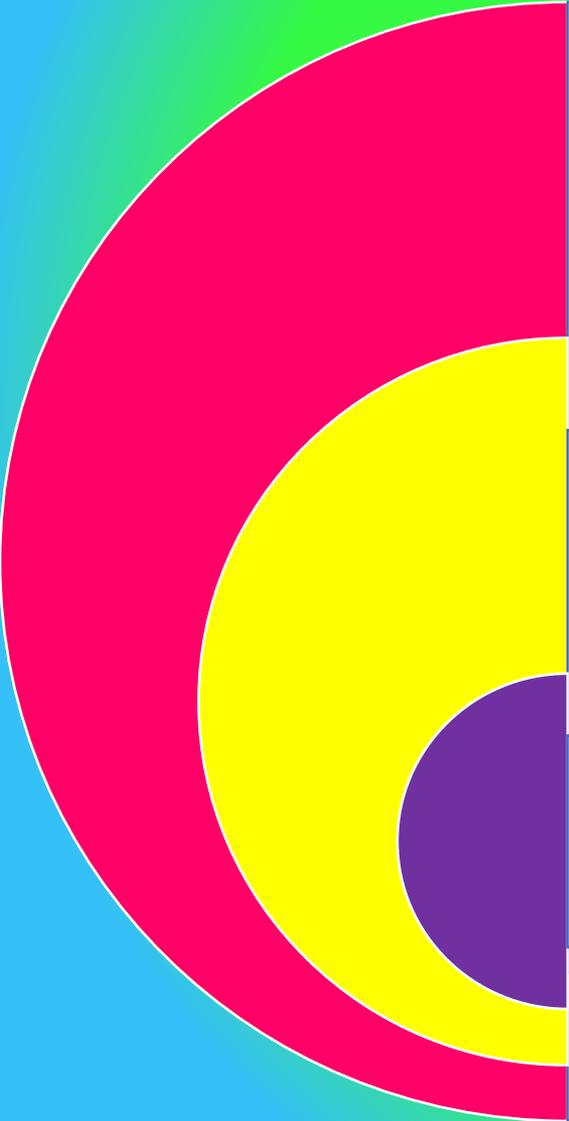
# Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными		Стили управления(руководства)	
	авторитарный	демократический	либеральный
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом, или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненными, поручает	Просит, часто даже упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, компетентных работников с широким кругозором	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение

# СМЕШАННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

**Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.**

# Стиль управления на основе лично-ориентированного подхода (концепция Р.Лайкерта)

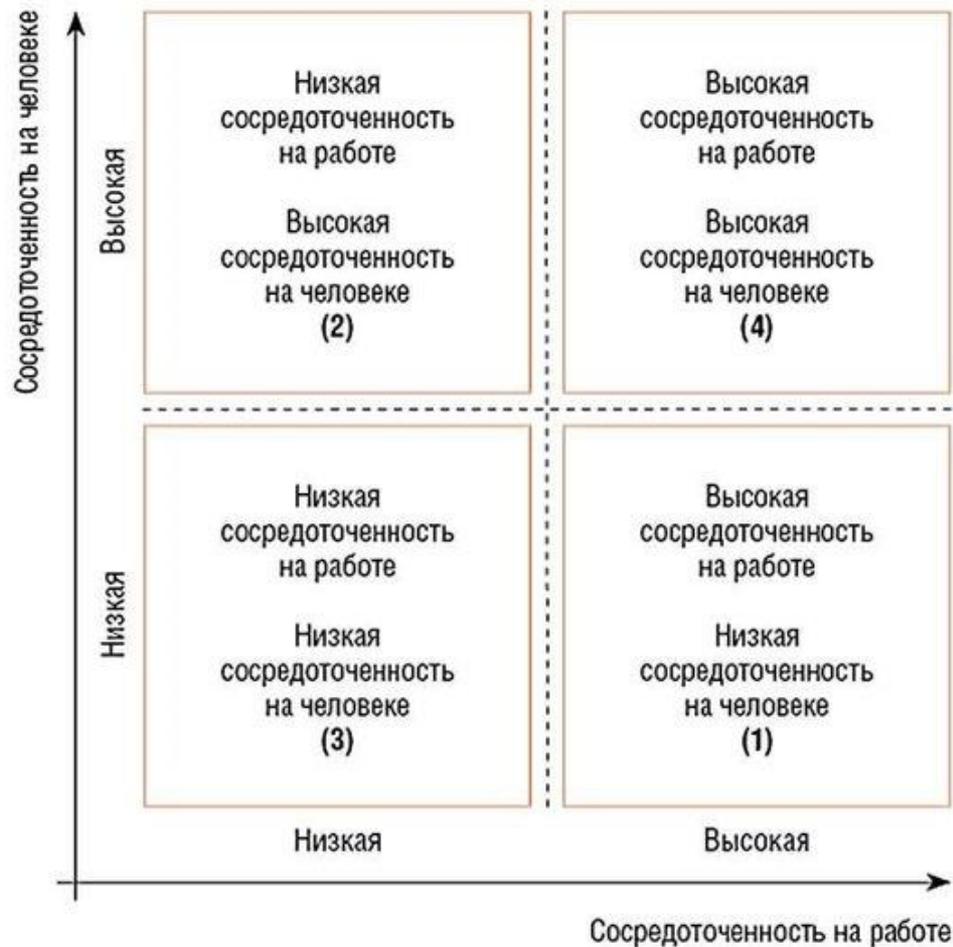


Исследования, проведенные Р. Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете, показали что **менеджеры, предпочитающие работать в рамках стиля, ориентированного на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с теми, кто придерживается лично-ориентированного подхода.**

**Данная концепция применима в таких сферах, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля.**

В промышленном производстве наблюдается обратная картина.

# Континиум стилей управления по Р. Лайкерту



- В деятельности любого руководителя есть две важнейшие составляющие: **сосредоточенность на работе (или поведение, направленное на структуру деятельности) и сосредоточенность на человеке (или внимание к подчиненным)**

# Базовые стили руководства по Р. Лайкерту

Р. Лайкертом были предложены четыре базовых стиля руководства, характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации:

**эксплуататорско -авторитарный стиль**

**благожелательно-авторитарный стиль**

**консультативно-демократический стиль**

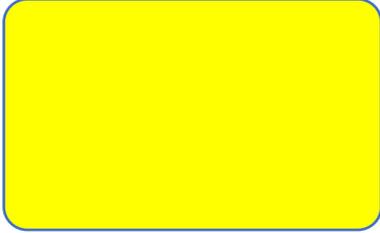
**групповой стиль**

1. При эксплуататорско-авторитарном стиле управления мотивация людей осуществляется в основном самой угрозой наказания, использование для этого поощрения ограничено.

# Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)



**2. Благожелательно-авторитарный стиль** - руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, относятся к ним снисходительно



В качестве мотивации подчиненных они применяют поощрения и не стесняются использовать их идеи. Угроза наказания за ошибку, конечно, присутствует, но не преобладает.



При принятии решений руководитель позволяет себе учитывать мнение некоторых сотрудников и предоставить им определенную самостоятельность, но обеспечив при этом жесткий контроль со своей стороны.



**Это возможно в том случае, если общая стратегия организации, предприятия неукоснительно выполняется. Несмотря на это, такие взаимоотношения с подчиненным не исключают недоверия к ним со стороны руководителя.**

# Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)

**3. Консультативно-демократический стиль** руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними при решении производственных вопросов, а также учитывает их идеи при принятии управленческих решений.

Внимательно прислушиваясь к мнению сотрудников, руководитель обобщает существующие точки зрения и вырабатывает общую позицию.

При этом сотрудники довольны тем, что их идеи хотя бы частично внедряются в жизнь, и испытывают удовлетворение оттого, что могут оказать реальную помощь руководству.

В этом случае моральное одобрение подчиненными действий руководителя служит ему хорошей поддержкой.

**Однако принятие наиболее важных решений все же остается прерогативой руководителя. В методах воздействия на подчиненных преобладают поощрения, наказания же крайне редки.**

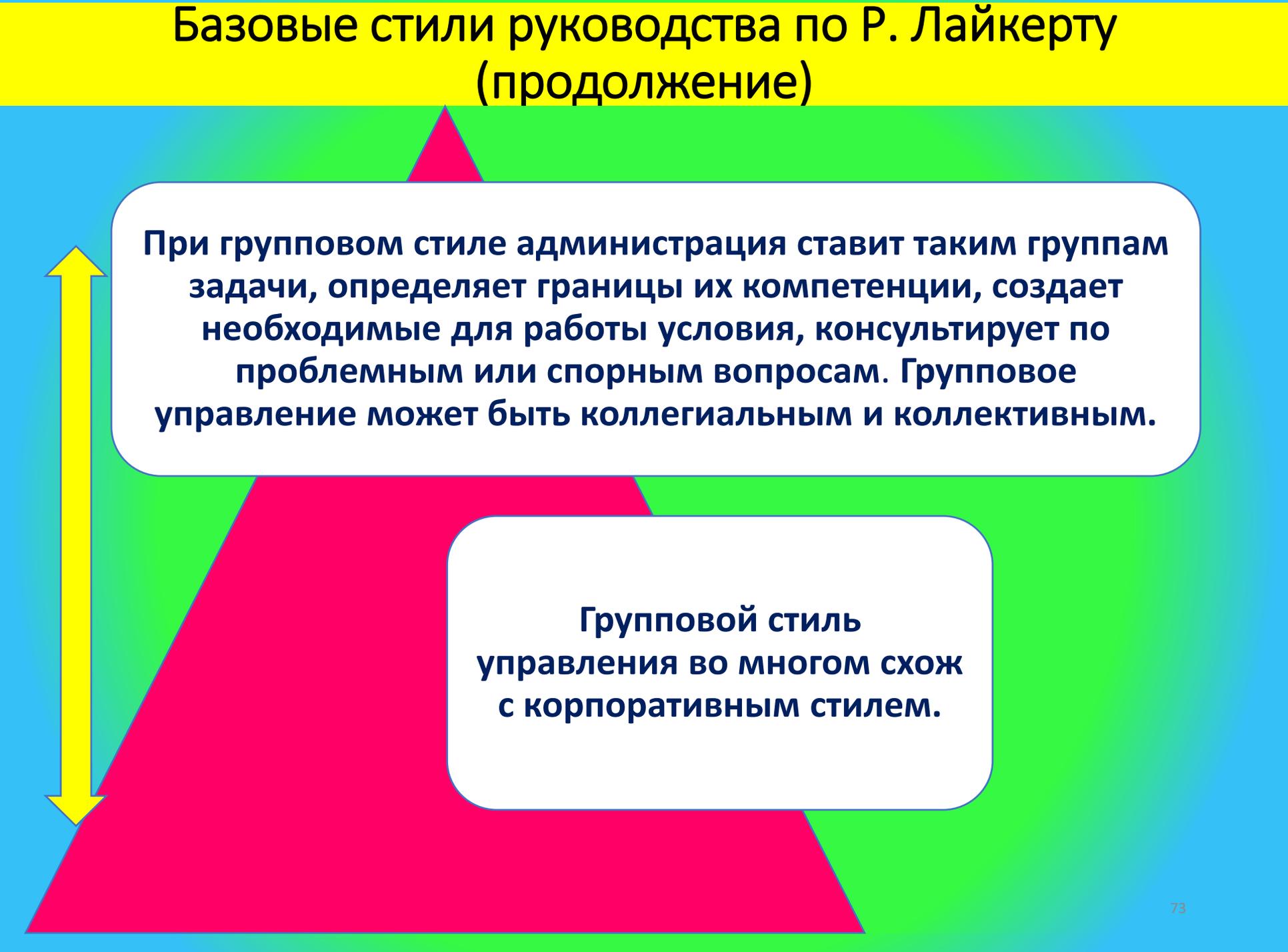
# Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)

**4. Групповой стиль характерен тем, что руководитель ведет себя демократично, всецело доверяя своим подчиненным.**

**Такой метод руководства определен Р. Лайкертом, как наиболее действенный.**

**Этот стиль предполагает групповое принятие решений с помощью производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов». Они в основном занимаются решением научно-технических проблем, вопросами регламентации труда, вознаграждения и т.п.**

# Базовые стили руководства по Р. Лайкерту (продолжение)



При групповом стиле администрация ставит таким группам задачи, определяет границы их компетенции, создает необходимые для работы условия, консультирует по проблемным или спорным вопросам. Групповое управление может быть коллегиальным и коллективным.

Групповой стиль  
управления во многом схож  
с корпоративным стилем.



**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К  
СТИЛЮ УПРАВЛЕНИЯ.  
МНОГОМЕРНЫЕ СТИЛИ  
РУКОВОДСТВА**

# Многомерные стили руководства

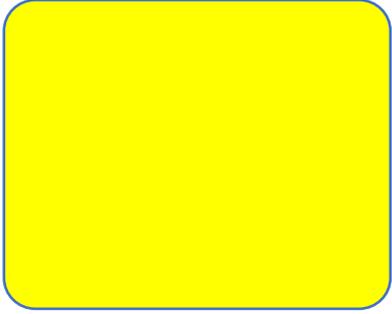
**В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств.**

**Отражением этого являются "многомерные" стили управления, представляющие собой комплекс взаимодействующих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.**

# Многомерные стили руководства



**Первоначально сложилась идея "двумерного" стиля управления, основывающегося на двух подходах,**



**- один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений,**



**а другой — на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности.**

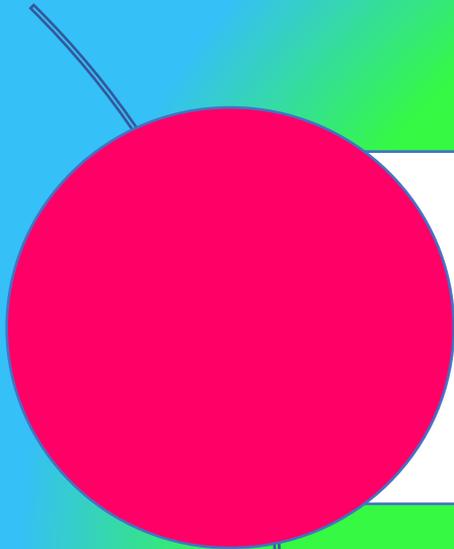
# Ситуационный стиль управления

## Ситуационный стиль управления – стиль XXI века (ситуационное управление).

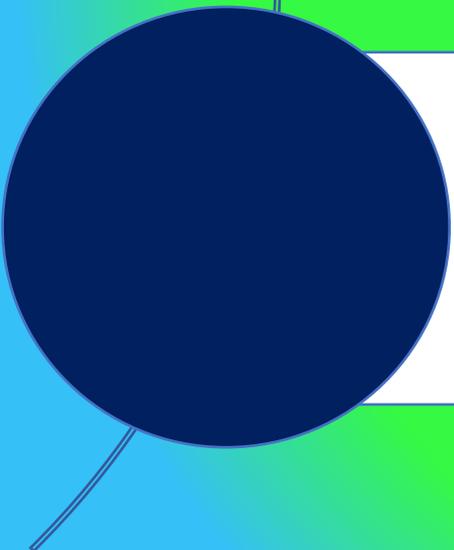
В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. **Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать.**

При изменении ситуации меняется и стиль руководства. **Речь в этом случае идет об адаптивном руководстве.** А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере являются искусством.

# Ситуационный стиль управления



**При данном стиле руководства менеджер использует все методы воздействия в процессе управления.**



**Управление формируется на основе обширных знаний, развития умений на основе личных качеств, кроме этого необходимо стремление к самообразованию и самосовершенствованию.**

# Ситуационный стиль управления (продолжение)

**Задача такого руководителя заключается в том, чтобы довести до сотрудников общие и промежуточные цели и определить в связи с этим требования к их действиям и сообразно им – к поведению.**

**Осознавая цель, человек получает тем большую мотивацию, чем больше он ее принимает и поддерживает.**

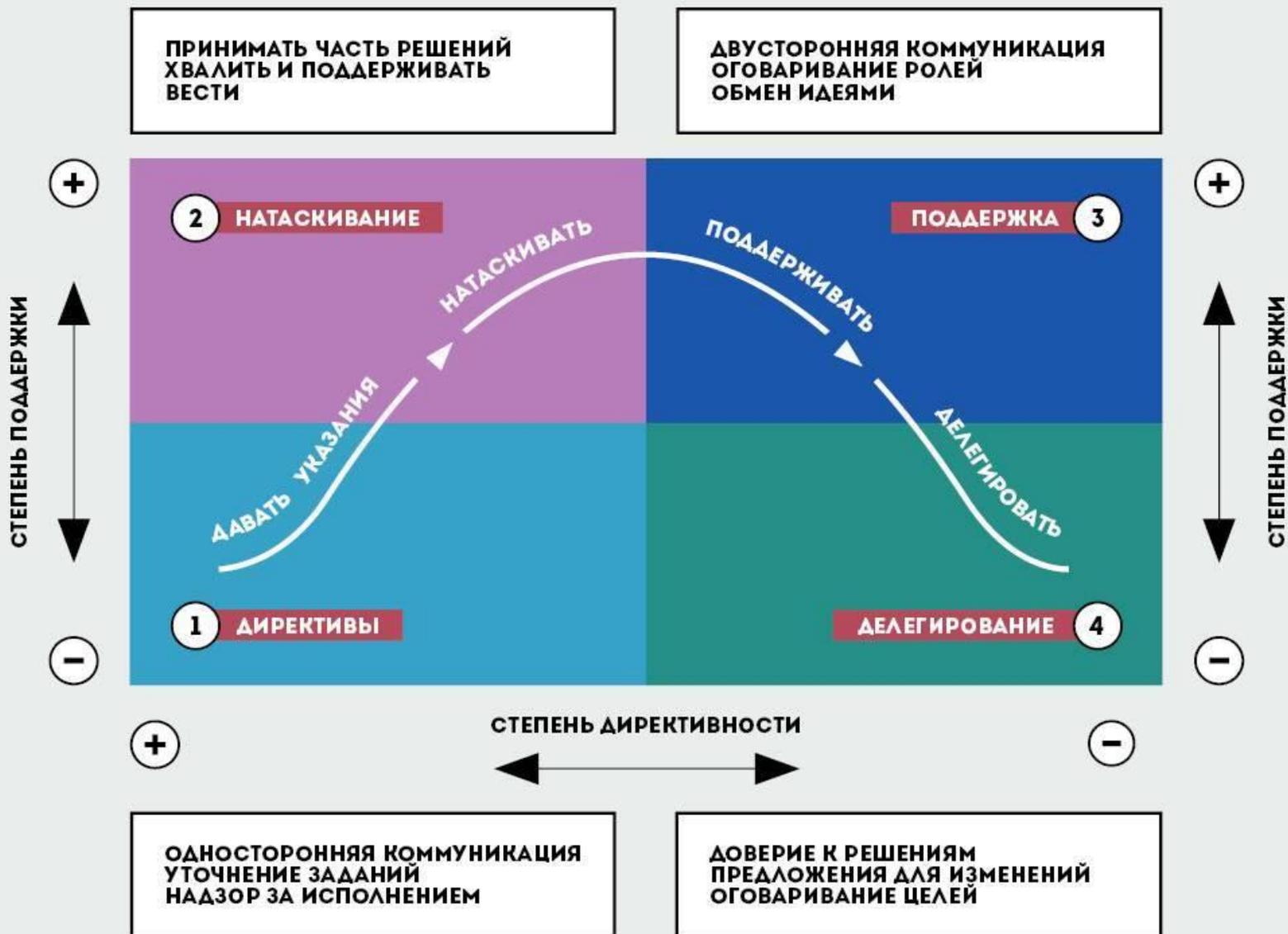
**Чем раньше руководитель сможет вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они смогут идентифицировать свои цели с целями фирмы.**

# Ситуационный стиль управления (продолжение)

**Такой менеджер ищет золотую середину между максимальной заботой о людях и производстве.**

**Такой стиль руководства должен быть у менеджера будущего – менеджера XXI века, чтобы руководя организацией он знал, что в ней работают люди и он в первую очередь управляет ими.**

# СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО



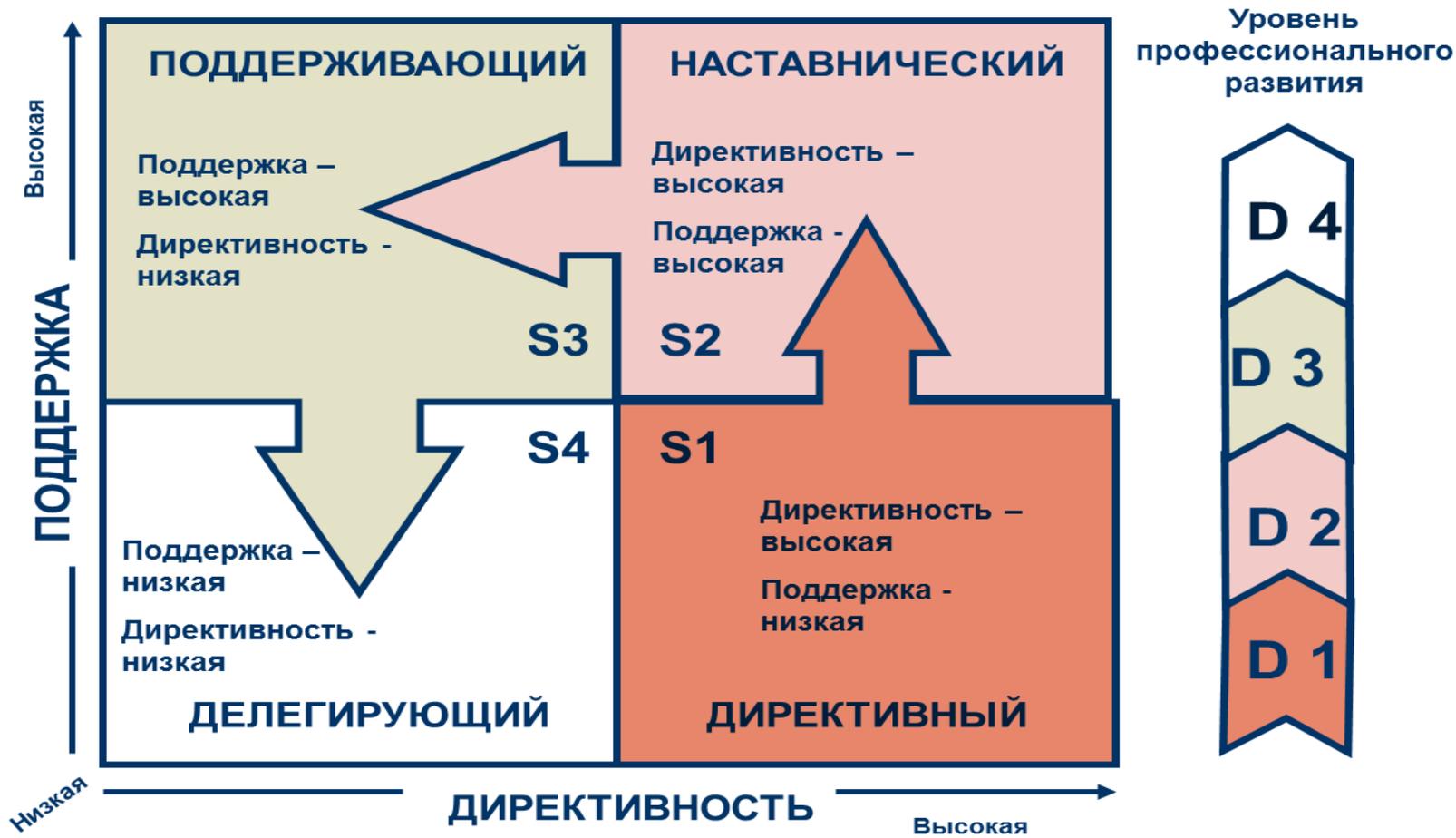
# Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара (Теория жизненного цикла)



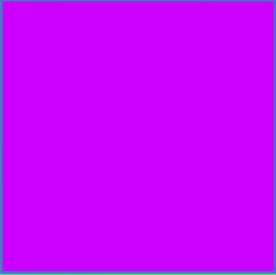
# Стили руководства по Херси и Бланшару

<b>S1</b>	Указывающий	Применяя этот стиль руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания.
<b>S2</b>	Наставнический	При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным.
<b>S3</b>	Поддерживающий	Поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой.
<b>S4</b>	Делегирующий	Такой тип лидерства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает на стратегии и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

# 4 СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА

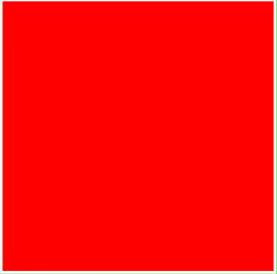
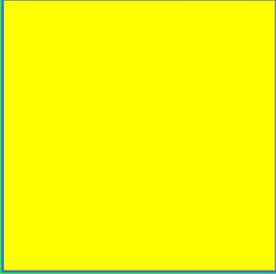


# Решетка" Р. Блейка и М. Моутон



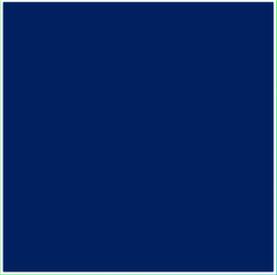
**Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая "управленческая решетка" Р. Блейка и М. Моутон.**

**Р. Блейк и М. Моутон, классифицируя стили, построили решётку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства:**



**вертикальная ось этой системы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9.**

**Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.**



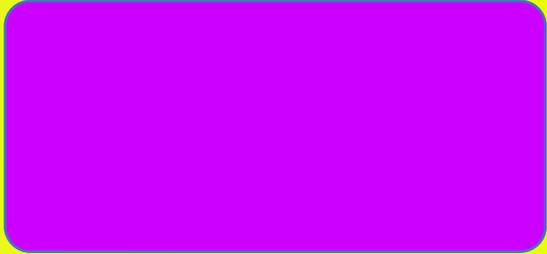
# Управленческая сетка Блейка и Моутон



**Блейк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9.**

**Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности.**

**Пользуясь "управленческой решеткой", можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.**



**NB!**

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководители становятся, а не рождаются.

**NB!**

Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки.

**NB!**

Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.

# Решетка менеджмента





**HRM (Human Resource  
Management) или HR-  
менеджмент**

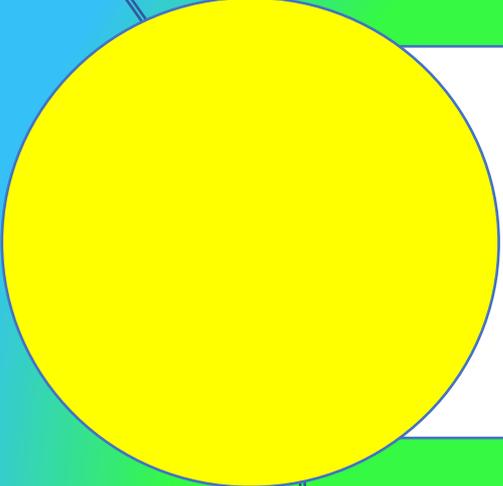
# **HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами**

**Широкое распространение приобрела в 90-е гг. XX в.**

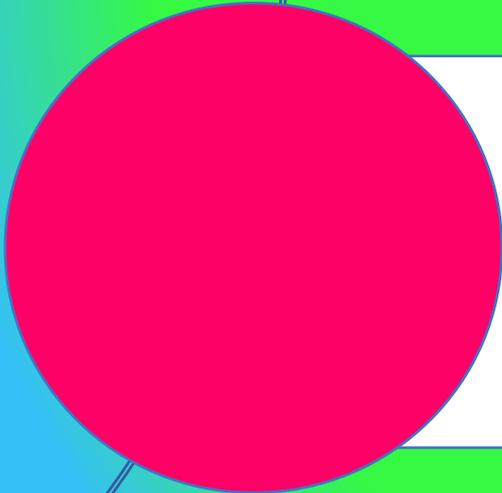
**Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации, новыми требованиями, предъявляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов.**

**Существуют  
разнообразные  
определения HR-  
менеджмента и его  
основных задач:**

**HR-менеджмент -  
управление персоналом -  
стратегическая  
инициатива,  
направленная на  
обеспечение преданности  
сотрудников и развитие их  
потенциала, а также на  
полное использование  
трудовых ресурсов (Джон  
Стори).**



С целью поддержки стратегических целей организации основной задачей управления персоналом является приведение в соответствие формальной структуры и систем трудовых ресурсов *(Фобрум, Тиши)*



Основные измерения управления персоналом связаны с понятиями интеграции, приверженности персонала, обеспечения гибкости или приспособляемости и качества *(Гест)*.

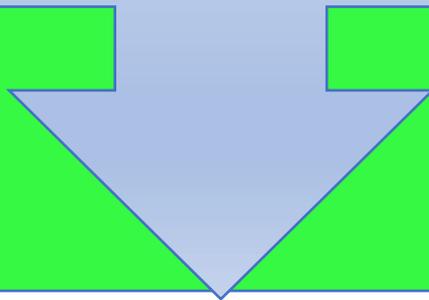
**До сегодняшнего дня среди теоретиков и практиков менеджмента не существует общего мнения по поводу формулировки различий между традиционным «управлением персоналом» и HR-менеджментом.**

**Некоторые исследователи полагают, что речь идет лишь о новом термине для обозначения старого и известного явления.**

**Другие, напротив, полагают, что между привычным «управлением персоналом» и HR-менеджментом существуют важные различия.**

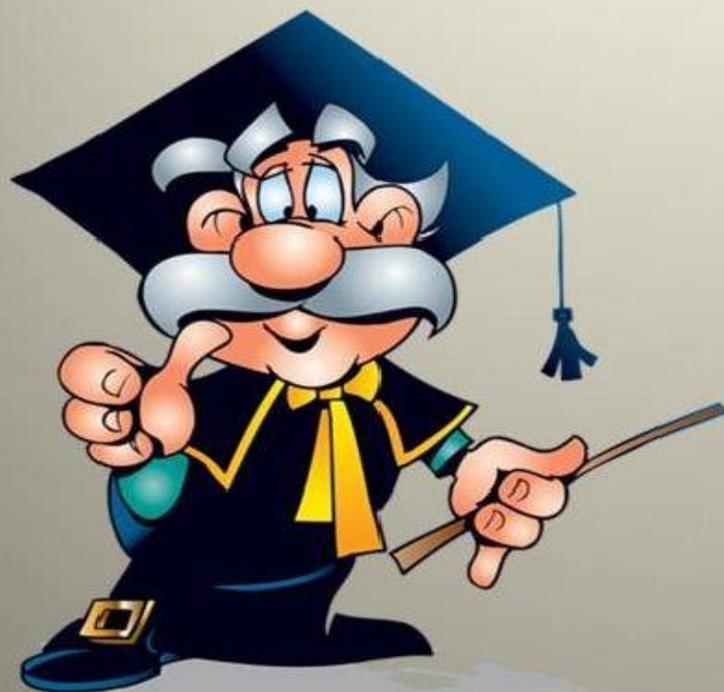


**Традиционное управление персоналом выступает как дополнение к деятельности линейных руководителей и соотносится, прежде всего, с администрированием, поддержанием связей между требованиями руководства и потребностями персонала.**



**HR-менеджмент же рассматривается как целостный, стратегический подход к управлению кадрами, который играет в руководстве современными предприятиями всё более значимую роль. Как важная характерная черта HR-менеджмента часто рассматривается усиление роли линейных менеджеров в управлении персоналом.**

**Спасибо за внимание!**



**Желаем  
успехов!**