**ТЕМА : СИТУАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА**



##### **ПЛАН**

1. Ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
2. Модель Фідлера.
3. Теорія Херсі та Бланшара.
4. Підхід Мітчела і Хауса.
5. Модель Врума-Йєттона.

**1, 2.** Неспроможність перших дослідників з питань керівництва та лідерства знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволенням потреб та продуктив­ністю праці засвідчила, що у всіх випадках діють один чи кілька додаткових чи неврахованих факторів впливу. Для пошуку цих факторів науковці почали звертати увагу не лише на керівника та підлеглого, а також і на ситуацію у цілому. Розрізняють чотири моделі, що здобули найбільше визнання: *ситуаційна модель керівництва Фідлера, теорія життєвого циклу Херсі* та *Бланшара, підхід Мітчела і Хауса "шлях-ціль", і модель ухвалення рішень керівником Врума-Йєттона.*

Ранні дослідження зосереджувалися, в основному, на одному параметрі поведінки керівника - орієнтації на завдання. "Управлінська решітка" *Блейка* та *Мутон,* оперувала вже двома критеріями. Модель *Фідлера* стала на­ступним кроком у розвиток теорії, оскільки вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

***1. Стосунки між керівником та членами колективу.*** *Передбачає деяку лояльність підлеглих, їх довіру до керівника і привабливість його особистості (харизматичний ефект).*

***2. Структура завдання -*** *звичність завдань, чіткість їх формулювання та структуризацию.*

***3. Посадові повноваження -*** *обсяг законно'! впади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороди, рівень підтримки тощо.*

На думку *Фідлера,* хоча кожній ситуації і повинен відповідати свій стиль керівництва, манера поведінки того чи іншого керівника залишається постійною. *Фідлер* виходить із припущення - якщо визна­ти те, що людина неспроможна пристосовувати стиль керівництва до ситуації, то слід підбирати шаблонні ситуації до манери поведінки того чи іншого керівника. Це забезпечить відповідний баланс між ви­могами, які продиктовані ситуацією і особистими якостями керівника.

**3.** *Поль Херсі* та *Кен Бланшар* розробили ситуаційну теорію лідерства, теорію *"життєвого циклу",* згідно якої стилі лідерства залежать від "зрілості" керівників. Зрілістю тут вважається не вікова категорія, а здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти мети, досвід та компетентність.

На *рис.1* зображено чотири стилі лідерства: *давати вказів­ки, "продавати", приймати участь, делегувати.* Перший стиль S1 вимагає, щоб керівник поєднував високий рівень орієнтації на завдан­ня і незначний - на людські стосунки. Цей стиль - "видача вказівок" -призначається для підлеглих з низьким рівнем зрілості (Ml), які або не прагнуть, або не можуть відповідати за конкретні завдання і їм необхідний суворий контроль, постійне піклування та інструкції.

Другий стиль - S2 - передбачає високий ступінь направленості і на завдання, і на стосунки. Така ситуація виникає, коли підлеглі прагнуть відповідальності, але володіють лише задовільним рівнем "зрілості" (М2). Керівник дає конкретні поради та інструкції стосовно того, що і як слід робити. В той же час він підтримує бажання та ентузіазм підлеглих брати на себе відповідальність.

Третій стиль S3 характеризується помірно високим ступенем зрілості (МЗ). У такій ситуації підлеглі взмозі, але не прагнуть нести відповідальність. Для керівника, який поєднує низький рівень орієнтації на завдання та значну увагу до стосунків, найбільш прийнятним буде стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, оскільки підлеглі прекрасно обізнані у тому, що і як слід виконувати і не потребують додаткової інформації.

Четвертий стиль S4 відзначається високим ступенем зрілості (М4) - підлеглі можуть нести і прагнуть відповідальності. Така ситуація із наявністю зрілих виконавців не вимагає від керівника особливих зусиль ні стосовно завдань, ні відносно людських стосунків. Даний стиль керівництва отримав назву делегування - дозвіл підлег­лим діяти за обставинами і невтручання у процес прийняття рішень.

*Висока*

*Помірна*

*Низька*

Високий рівень орієнтованості на завдання і високий на стосунки

Продаж

S2

*Висока*

*Низька*

Поведінка, орієнтована на людські стосунки

Високий рівень орієнтованості на людські стосунки і малий – на завдання

Стиль керівництва – “участь підлеглих у прийнятті рішень”

S3

Поведінка, орієнтована на завдання

S4

Делегування

Низький рівень орієнтованості на стосунки і високий на завдання

S1

Вказівки

Високий рівень орієнтованості на завдання і низький – на стосунки

*Висока*

М4 М3 М2 М1

### *Зрілість виконавців*

Рис.1. Ситуаційна модель керівництва Херсі і Бланшара

*Стиль керівництва*

**4.** Теорія просування до мети була розроблена *Робертом Хаусом* і *Теренсом Мітчелом.* Свою назву вона отримала через те, що ефективне лідерство передбачає виконання як мінімум трьох видів завдань:

*а) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягати поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;*

*б) координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних ці­лей для полегшення орієнтації;*

*в) залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зу­силь підлеглих у процесі виконання роботи.*

Ця модель не прагне визначити найефективніший стиль керівництва в конкретних умовах, навпаки, грунтується на переконанні, що поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири ситуації:

***1.*** *При використанні* ***директивного стилю керівництва*** *лідер визначає мету, часові та просторові обмеження, методи роботи і стандарти виконання операцій для своїх підлеглих.*

***2. Доброзичливе, чуйне керівництво*** *приділяє підлеглим максимум уваги. Створюється сприятливий мікроклімат, панує довіра і взаємоповага, виробничий процес здійснюється послідовно і без зривів.*

***3. Управління, орієнтоване на виробничі досягнення,*** *засноване на плануванні, контролі якості, модернізації виробництва. Все підпорядковується виробництву, проте не за рахунок персоналу. За особливі досягнення передбачаються щедрі винагороди.*

**4. *Управління, засноване на участі,*** *прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень. Керівник постійно враховує рекомендації, ідеї та оцінки, конструктивні пропозиції підлеглих і заохочує їх ініціативу.*

*Р. Хаус* стверджує, що керівник-автократ досягне добрих результатів там, де вимагається виконання нестандартних, нових чи унікальних завдань. Доброзичливе керівництво виправдане у випадках, коли робота має монотонний характер. Якщо ж колектив володіє значним потенціалом, складається з ініціативних працівників, варто було б застосувати стиль керівництва, що орієнтується на виробничі досягнення. Високому рівню професійності, компетенції персоналу в поєднанні з невеликим досвідом виконання якоїсь конкретної роботи притаманне керівництво, орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень.

**5.** Модель ухвалення рішень керів­ником, яка була запропонована *Віктором Врумом* і *Філіпом Йєттоном,* концентрує увагу на процесі прийняття рішення. Автори моделі вважають, що існує п'ять типів керівництва стосовно міри участі підлеглих у процесі прийняття рішень:

*Таблиця 1.* ***Стилі прийняття рішень за Врумом – Йєттоном***

|  |  |
| --- | --- |
| А1 | *Керівник сам вирішує проблему чи ухвалює рішення, використовуючи наявну у нього в даний час інформацію* |
| А2 | *Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення. Роль підлеглих* - *надання інформації, а не пошук та оцінка альтернативних рішень* |
| С1 | *Керівник індивідуально обговорює проблему лише з тими підлеглими, яких вона безпосередньо стосується, поодинці вислуховує їх ідеї та пропозиції'. Кінцеве рішення ухвалюється на власний розсуд, або враховуючи думки підлеглих, або ж ігноруючи їх* |
| С2 | *Проблема* *доводиться до відому персоналу, колектив спільно вислуховує всі ідеї та пропозиції, в рішення ухвалюється керівником* |
| G2 | *Проблема обговорюється усією групою, разом вислуховуються побажання і збори прагнуть дійти згоди (консенсусу). Роль керівника -головування на зборах. Він не намагається вплинути на групу, а ухвалює рішення, котре отримало більшість голосів присутніх* |

Дана модель також підкреслює відсутність універсального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від чинників ситуації. *Врум і Йєттон* розробили критерії оцінки ситуації "підлеглий-керівник":

*Таблиця 2.* ***Критерії проблеми Врума - Йєттона***

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | *Значення якості рішення* |
| 2 | *Наявність у керівника досвіду чи достатньої інформації для ухвалення якісного рішення* |
| 3 | *Ступінь структурованості проблеми* |
| 4 | *Значення згоди підлеглих з цілями організації* |
| 5 | *Визначена на підставі минулого досвіду імовірність, що авторитарне рішення керівника не зустріне опору підлеглих* |
| 6 | *Зв'язок між мотивацією та досягненням мети* |
| 7 | *Міра імовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи* |

Останнім часом найбільш суттєвий внесок у дослідження проблем лідерства зробив *Гаррі Юкл.* Ним розроблено дев'ятнадцять категорій поведінки лідера:

1. *Головний акцент на виробництво.*
2. *Увага, підтримка, чутливість.*
3. *Натхнення.*
4. *Схвалення і визнання.*
5. *Винагорода за діяльність на користь фірми.*
6. *Участь у прийнятті рішень.*
7. *Розподіл повноважень.*
8. *Пояснення ролей.*
9. *Постановка цілей.*
10. *Навчання.*
11. *Розповсюдження інформації.*
12. *Вирішення проблем.*
13. *Планування.*
14. *Координація дій.*
15. *Полегшення роботи.*
16. *Залучення консультантів.*
17. *Налагодження сприятливого мікроклімату в колективі.*
18. *Управління конфліктами.*
19. *Дисципліна і критика.*

**Контрольні запитання:**

1. Охарактеризуйте модель Фідлера.
2. В чому полягає сутність моделі Херсі і Бланшара?
3. Охарактеризуйте теорію Мітчела та Хауса «шлях-ціль».
4. Сутність та характеристика моделі Врума-Йєттона.
5. Критерії проблеми Врума-Йєттона.
6. Внесок Гаррі Юкла в дослідження проблем лідерства.