

Практическое занятие № 10

Анализ действий руководителя и подчиненных. Выбор стиля управления

Цель работы: приобретение навыков оценки собственного потенциала, способностей к управлению и склонностей к определенному стилю руководства.

Общие положения

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Власть – возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других лиц.

Выделяют *пять форм власти*:

- традиционная (законная) власть;
- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть, или власть, основанная на харизме.

Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от руководителя огромное значение имеют такие факторы, как тон, манера поведения руководителя, конкретные слова, в которые облачены инструкции и т.д. Очень важно и то, учитывает или же наоборот, игнорирует руководитель мнения персонала, подбирает ли для них роли, соответствующие профессиональному потенциалу каждого конкретного человека.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Существует три вида стиля руководства:

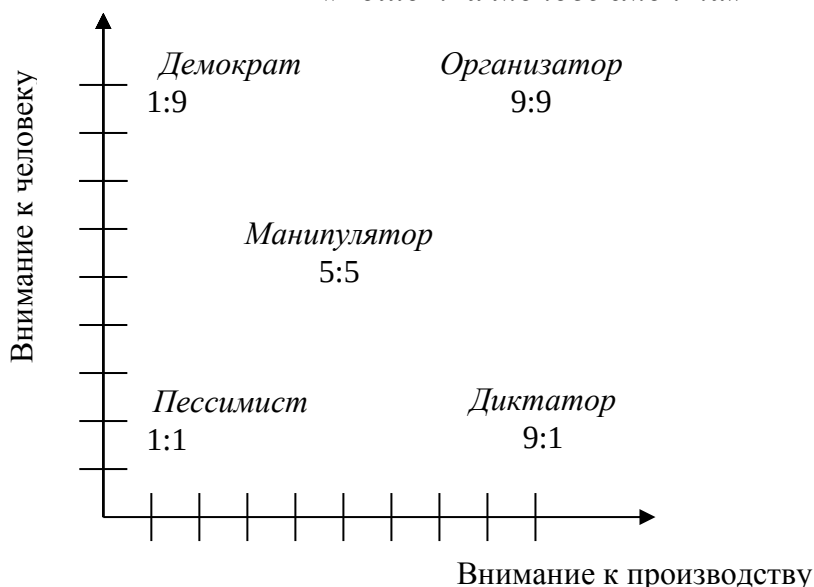
- **авторитарный стиль** – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.
- **демократический стиль** – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения;
- **либеральный стиль** – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов:

- 1) внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал);
- 2) внимание к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей).

В зависимости от этого выделяют 5 характерных типов управленческого поведения, отражаемых в решетке менеджмента.

«Решетка менеджмента»



Тип 1-1 - тип слабого руководителя, не умеющего задействовать ни производственный, ни человеческий факторы. Руководитель мало заботится и о производстве, и о людях, прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Может иметь место, когда предприятие закрывается.

Тип 9-1 – руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства, не уделяя внимания сотрудникам. Решения руководителем принимаются единолично, ориентируясь на безоговорочную исполнительность, происходит подавление инициативы, поиск виновных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия) или на начальных стадиях развития производства.

Тип 1-9 руководитель, уделяющий максимальное внимание людям и мало заинтересованный в повышении производства. Руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, стремится удовлетворить их потребности, оберегает от разногласий, однако производительность труда от этого страдает.

Тип 5-5 - руководитель старается занять позицию «золотой середины», проявляя средний интерес как к людям, так и к производству. Он во всем старается достичь компромисса, получая при этом средние результаты труда. Этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9-9 - руководитель является хорошим организатором, способным учесть, как интересы производства, так и интересы подчиненных. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Это стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, и работники довольны своим положением.

Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая совершенствоваться дальше	Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов) Задача менеджера – делегировать полномочия.

Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности). Задача менеджера – <i>поддерживать</i> .
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов). Задача менеджера – <i>направлять</i> .
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений). Задача менеджера – <i>управлять</i> .

Руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать.

Выполнение работы

Задание 1. Изучите характеристику стилей руководства и запишите по 5 основных личностных характеристик каждого стиля руководства.

Задание 2. Рассмотрите предложенную вам ситуацию и ответьте на вопросы.

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков, созданных за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка – Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим знаниям банковского дела и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

Л.П.: «Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета».

С.В.: «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы – главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу».

Л.П.: «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка».

С.В.: «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителем фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт власти был улажен.

Вопросы:

1. Достаточно ли одних профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?

Задание 3. Рассмотрите предложенные вам ситуации и определите на ваш взгляд оптимальный путь построения взаимоотношений руководителя с подчиненным. Определите, какой стиль управления согласно «Решетке менеджмента» характерен для каждого варианта.

Ситуация 1. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится.

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

В. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

С. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрании коллектива.

Д. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника вышестоящему руководству. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 2. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

В. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

С. Предложу профоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Д. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете делать это».

В. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

С. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Д. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего

Ситуация 4. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые оживленно о чем-то беседуют, не обращая на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа затянулась и пора браться за дело.

В. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

С. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого попрошу пройти в цех на рабочее место.

Д. Прежде всего, представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 4. Ответьте на вопросы.

- 1) Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

- 2) Каковы основные стили отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта?

Задание 5. *Оценить степень зрелости подчиненных и выбрать соответствующий стиль поведения.*

Руководителю необходимо подготовить и отправить деловым партнерам письмо.

- а) Перед секретарем ставится задача, и ее выполнение предоставляется самому сотруднику.
- б) Руководитель диктует текст письма секретарю, а затем перед отправкой его проверяет.
- в) Секретарю рассказывается о ситуации и предлагается самому написать и отправить письмо. Если у секретаря возникают вопросы, руководитель на них отвечает.
- г) Секретарю рассказывается о ситуации и предлагается составить конспект письма. Затем этот конспект обсуждается вместе с руководителем.