

Тема. Керівництво в організації.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
2. Керівництво спільною діяльністю.
3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
4. Техніка і форми передачі розпоряджень.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Новий низовий керівник зайняв свою посаду після отриманого від директора з персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами цього підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організовано по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?
2. Керівник бере на себе багато ролей. Перерахуйте їх.
3. Чи існує імовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними?

Завдання 2. Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх підлеглих, їхні життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він передає прохання, чи то доводить наказ? А дехто

взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і водночас не прагнуть зачіпати.

2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздрять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3. Юрій Юрійович працює керівником відділу не дуже довго. Його призначили на цю посаду півроку тому, коли пройшло скорочення штатів на сусідньому державному підприємстві. Через рік він піде на пенсію. Він дуже хвилюється через можливі помилки у роботі і не дозволяє своїм підлеглим приймати самостійні та неординарні рішення. Юрій Юрійович завжди посилається на правила, положення та інструкції, навіть коли вони вже застаріли. Він не любить спілкуватися з підлеглими, тримає значну дистанцію при розмовах. Юрій Юрійович будь-що старається уникнути конфліктів між співпрацівниками. Слід визначити, що підприємство має добре налагоджені технології та висококваліфікованих фахівців. Відділ планує, можливо тому, що діє за добре налагодженими схемами. Але спільної команди у відділі немає, кожен тільки виконує свої обов'язки і не думає про майбутнє.