

***Организация контроля за
деятельностью
подчиненных***

Организация менеджером исполнения принятых управленческих решений

Два этапа:

инструктирование подчиненных

контроль за выполнением заданий.

Принятое управленческое решение разделяется на отдельные фрагменты, определяющие содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия.

Затем менеджер должен довести задания до подчиненных или проинструктировать.

Задачи инструктирования

1. Кто? (кто будет исполнять решение, насколько выбор конкретного работника обоснован и т.п.).
2. Что? (детальное представления задания работнику или группе работников).

Задачи инструктирования

3. Почему? (почему именно эти люди будут выполнять решение, показать им его значимость, вызвать интерес к нему и соответствующие мотивы).
4. Когда? (когда, в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом).

Задачи инструктирования

5. Как, каким образом? (как должны работать подчиненные над исполнением решения, какие использовать способы и методы работы, кто и кому оказывает поддержку).
6. Где? (где должен работник выполнять задание - в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем должно заключаться взаимодействие с ними).

Задачи инструктирования

Таким образом, Вы формируете работнику образ его будущей исполнительской деятельности.

Контроль за выполнением заданий

Контроль в деятельности менеджера ориентирован,

во-первых, на анализ процесса работы подчиненных над выполнением поручений и заданий, а в более широком плане - характера исполнения подчиненными должностных обязанностей (**контроль процесса деятельности**).

Во-вторых, менеджер осуществляет контроль полученных результатов деятельности подчиненных (**контроль результатов деятельности**).

Задачи контроля

- своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- наметить пути устранения недостатков и с помощью инструктирования, личного примера и обучения работников оказать им реальную практическую помощь;
- обобщить и распространить передовой опыт работы, показать возможности успешных методов для совершенствования деятельности и системы управления.

Контроль должен быть
целеустремленным, полным,
систематичным, упреждающим,
объективным, компетентным, деловым и
доброжелательным.

Стиль руководства - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Стиль руководства может быть авторитарный или демократический.

Стиль руководства

Характеристика	Авторитарный (директивный)	Демократический
Принцип	Руководитель – повелитель, руководимый – подчиненный	Руководитель - координатор, руководимый - партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ

Стиль руководства

Характеристика	Авторитарный (директивный)	Демократический
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжения	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируются общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризирована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9.

Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т. е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы.

Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

1.1. - страх перед бедностью (примитивное руководство)

- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.
- Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство.
- Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла».
- Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9. - дом отдыха (социальное руководство)

Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных.

Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера.

Текущая кадровая ситуация на предприятиях с таким стилем управления очень низка, а уровень удовлетворения трудом очень высок.

К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство.

9.1. - авторитет – подчинение

Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Менеджеры практически не осуществляют социальной деятельности.

Менеджеры считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии.

Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект.

Между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5. - организация (производственно-социальное управление).

Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

Такой менеджер считает, что **компромисс** во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными.

Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления.

9.9. – команда

Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность.

Лучшим способом увеличения производительности, повышения качества услуг менеджеры считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.