

Практическое занятие ПЗ №27

Тема: Власть и управление

Наименование работы Определение стиля управления по «Решетке менеджмента Р.Блейка и Д.Моутона

Цель: ознакомить студентов с возможностями методического инструментария по определению стилей управления.

Задачи:

- познакомить студентов с одним из вариантов определения стиля управления «Решеткой менеджмента» Р.Блейка и Д.Моутона;
- освоить навыки работы с предложенной методикой;
- получить навыки интерпретации результатов.

Методика по графическому определению в пространстве управленческих стилей руководства была разработана американскими психологами Р.Блейком и Д.Моутоном в 60-е гг. прошлого столетия и адаптирована Н.Н. Обозовым. В так называемой «решетке менеджмента» пространства управленческих стилей руководства создается двумя измерениями. Первое измерение – ориентация на производство (производственные задания). Второе измерение – ориентация на персонал, на заботу о людях. Предлагаемый вариант позволяет определить собственный стиль управления и выявить свой образ идеального менеджера.

Процедура занятия:

1. Студентам предлагается 1) заполнить тест–опросник самостоятельно, 2) обработать полученные данные и 3) определить свой стиль управления.
2. Опросить 2–3 знакомых руководителей, обработать и проинтерпретировать полученные данные (определить стиль управления респондентов).
3. Работу оформить

Инструкция.

В тесте-опроснике представлены 18 суждений, касающихся разных аспектов поведения руководителя. Исходя из ваших собственных предпочтений выскажите мнение о том, как поступили бы вы в каждой из предложенных ситуаций. На каждое суждение следует отобрать одну из предложенных альтернатив:

Всегда Часто Редко Никогда

Отметьте выбранные Вами ответы на каждое из 18 высказываний в бланке регистрации ответов знаком «+»

Тест–опросник

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы.
3. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи на их усмотрение.
5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно–производственных заданий.
9. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.
10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действия.
11. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Я уделяю внимание показателям учебно–производственной деятельности.
13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости.
14. Я способствую разным намерениям в своей организации.
15. Я тщательно планирую работу своего коллектива.
16. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения.
17. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения – для их же пользы.
18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами расписания занятий) устанавливать свой режим работы.

Ниже приведен пример заполнения бланка регистрации ответов. Заполненный бланк позволяет выявить количественную сторону двух измерений (ориентацию на производство, производственные задания – З и ориентацию на персонал – П).

Таблица 1 - Бланк регистрации ответов

Порядковые номера	Выбранные ответы				
	всегда	часто	иногда	редко	никогда
1+	+				
2					
3+					
4					
5			+		
6					
7			+		
8					
9+					
10+					
11+					
12					
13					
14					
15+					
16+	+				
17+					
18					+

П=6

З=5

Порядок обработки данных бланка

- 1) В суждениях, отмеченных звездочками, там, где выбраны ответы «Редко» и «Никогда» проставить единицу (по одному баллу). В нашем примере это ответ «Редко» на суждения +3, +9, +10, +17.
- 2) В суждениях, которые не отмечены звездочками, там, где выбраны ответы «Всегда», и «Часто», также проставить единицы. В нашем примере это ответы на суждения 2,4,6,8,12,13,14.
- 3) Ответы, отмеченные единицами, в суждениях 2,4,5,6,8,10+,14,16+,18 обведите кружками. Суммируйте единицы в кружках и полученный результат запишите в позицию «П» (персонал). В нашем примере П=6.
- 4) Суммируйте остальные единицы в бланке ответов и результат запишите в позицию «З» (производство, производственные задания). В нашем примере З=5.

9.1. Максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям. Ориентация на безоговорочную исполнительность.

Это очень жесткий курс администратора, соответствующий авторитарному стилю управления. Его кредо: производственный результат – все, человек лишь исполнитель. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Характерная черта таких руководителей – ориентация на безоговорочное исполнение, подавление инициативы, поиск виновников и т.п.

Руководитель с координатами 1.9. («Мягкий») в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе. Старается оберегать свой коллектив от возникших разногласий. Перспективные работники под таким руководством могут стать малоинициативными и потерять интерес к творчеству.

9.9. Работа выполняется людьми, увлеченными своим делом. Их сотрудничество основано на общем понимании целей организации и осознании того, что достижение этих целей требует взаимодействия на базе доверия, ответственности и уважения.

Стиль управления, отмеченный координатами 9.9. состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать потенциальные возможности сотрудников коллектива.

5.5. Нормальное функционирование организации достигается при разумном сочетании внимания к выполняемой работе и поддержания хорошего социально–психологического климата.

Координаты 5.5. соответствуют управленческому стилю руководителей, которые «... стараются занять позицию золотой середины между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможности использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы.»

Результат, полученный в нашем примере выявил координаты 5.6. этот стиль руководства как раз относится к «золотой середине», что требует некоторого повышения заинтересованности в труде и более интенсивного использования потенциальных возможностей в управленческой деятельности.

1.9. Внимание к потребностям людей, хорошие взаимоотношения на работе, формирование дружеской атмосферы в коллективе, выработка рабочего ритма, удовлетворяющего сотрудников.

1.9. 9.9.

Руководитель с координатами 1.9. («Мягкий») в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе. Старается оберегать свой коллектив от возникших разногласий. Перспективные работники под таким руководством могут стать малоинициативными и потерять интерес к творчеству.

9.9. Работа выполняется людьми, увлеченными своим делом. Их сотрудничество основано на общем понимании целей организации и осознании того, что достижение этих целей требует взаимодействия на базе доверия, ответственности и уважения.

Стиль управления, отмеченный координатами 9.9. состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать потенциальные возможности сотрудников коллектива.

5.5. Нормальное функционирование организации достигается при разумном сочетании внимания к выполняемой работе и поддержания хорошего социально–психологического климата.

Координаты 5.5. соответствуют управленческому стилю руководителей, которые «... стараются занять позицию золотой середины между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможности использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы.»

Результат, полученный в нашем примере выявил координаты 5.6. этот стиль руководства как раз относится к «золотой середине», что требует некоторого повышения заинтересованности в труде и более интенсивного использования потенциальных возможностей в управленческой деятельности.