

Особенности управления в конкретной ситуации

Ирина Печена, психолог, Информационно-аналитический центр современной электроники

Третья статья цикла, начатого в прошлых номерах ПЭ, посвящена классификации стилей управления, которые, в том числе и на производстве, способны как повысить эффективность труда подчиненных, так и полностью их демомотивировать.

В этой статье мы коснемся еще одного важного вопроса — стиля управления сотрудниками. Все руководители знают, как трудно порой бывает добиться от подчиненных высокой продуктивности, четкого поведения в условиях дефицита времени, дисциплины, инициативы и т.д., и т.п.

Уже к середине прошлого века психологи и бизнесмены инициировали исследования, посвященные назревшему вопросу: «Как правильно управлять подчиненными?»

Самая популярная классификация стилей управления была предложена великим немецким психологом Курдом Левином, который в 1939 г. провел следующий эксперимент. Он организовал несколько клубов для мальчиков-подростков, занимавшихся изготовлением масок из папье-маше. Каждые шесть недель в клубе назначался новый лидер (взрослый человек), стиль управления которого в корне отличался от предыдущего. Этим стилям он дал названия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный» (попустительский). И несмотря на всю условность названий, они приобрели всемирное признание.

Авторитарный лидер вел себя жестко и директивно. Он все решал сам, и лишь приняв решение, давал указания подросткам, как им действовать. При таком правлении у большинства мальчиков уже вскоре проявлялась апатия (безразличие), и были замечены вспышки агрессии при смене лидера.

Демократический лидер — управлял ситуацией совместно с ребятами. Обсуждал с ними свои решения и поддерживал их инициативы. Такой стиль нравился мальчикам гораздо больше.

Либеральный лидер пускал все на самотек. Подростки вели себя как хотели. А взрослый фактически не вмешивался ни во что.

Как выяснилось, наибольшую продуктивность и удовлетворенность работой ребята показали при демократическом, а наименьшую — при либеральном стиле управления.

Однако дальнейшие исследования показали, что не все так просто. Ученые и практики стали изучать отдельные характеристики ситуаций, при которых эффективнее применять тот или иной стиль руководства.

Группа исследователей из Мичиганского университета выявила два новых основных фактора поведения лидера, обозначенные как ориентация на производство и ориентация на работника.

Руководители, ориентированные на людей, заботились о благополучии сотрудников, выясняли их мнения, поддерживали и хвалили подчиненных. А руководителей, ориентированных на производство, интересовали лишь технологии и организационные проблемы. Работники были лишь средством достижения цели.

Далее Р. Блейк и Дж. Моутон развили эту двухфакторную модель, в соответствии с которой наиболее эффективным признавался стиль высокой ориентации на работу в сочетании с доверием и уважением к людям. Такому управлению уступает и авторитарный, и либеральный стиль.

Так постепенно начал складываться ситуативный подход к управлению поведением сотрудников.

Я не буду пространно описывать все многочисленные исследования, проведенные психологами в этом направлении. Однако сразу сделаю обобщение тех особенностей ситуаций, которые признаны большинством ученых как значимые. Это именно те характеристики, которые обуславливают манеру поведения руководителя и его успех в управлении:

— характеристика задания — степень сложности задачи, количество

альтернативных способов достижения цели, достаточность информации, ясность и конкретность задания (или его неопределенность); насколько в глазах подчиненных выбранное решение кажется правильным; насколько они четко понимают все требования, предъявляемые к задаче и т.д.;

— профессиональная зрелость сотрудников — наличие у персонала необходимых знаний, навыков и опыта, позволяющих ему выполнять свои профессиональные задачи без руководства;

— психологическая зрелость сотрудников — работник любит свою работу, у него высокая степень мотивации и ответственности;

— наличие времени, либо дефицит времени для принятия решений;

— наличие или отсутствие чрезвычайных обстоятельств.

Итак, за всю долгую историю изучения проблемы были выделены несколько стилей управления. Наиболее адекватной и продуманной из существующих систем, на наш взгляд, является система П. Херси и Дж. Бланшара, которая обобщила все предыдущие знания и ввела свои собственные переменные. Поэтому более детально рассмотрим элементы этой системы.

Командный стиль (директивный, авторитарный) — руководитель дает указания, приказывает человеку — что, когда, и как ему делать, а потом следит за его работой. Он принимает решение, в чем состоит цель подчиненного, как должна выглядеть хорошо выполненная работа, навязывает подробный план ее выполнения. Таким образом, руководитель сам решает проблему, а подчиненные только реализуют его идеи.

Командный стиль хорош:

— когда решение надо принять быстро, а ставки высоки;

— при чрезвычайных обстоятельствах;

— при обучении неопытного человека, который обладает лишь некоторыми навыками (например, новичок).

Обычно в таких условиях директивный стиль воспринимается хорошо и бывает полезен. Всякий раз, когда подчиненный без вашего контроля работает плохо, речь идет о недостатке компетентности либо преданности, либо обоих факторов сразу.

Важно помнить, что опытные люди не выносят командный стиль. Они хотят, чтобы к ним прислушивались и выказывали уважение к их работе.

Поддерживающий (партнерский) стиль — руководитель хвалит, поощряет, объясняет, выслушивает предложения подчиненных, вовлекает их в процесс принятия решения, способствует взаимодействию с другими сотрудниками.

Наставительный стиль (соединяет в себе черты авторитарного и поддерживающего стиля) — руководитель предлагает подчиненному высказаться. Но итоговое решение принимает все же он сам. Одновременно работнику оказывается поддержка, т.к. некоторые идеи подчиненных бывают достаточно хорошими, а руководитель всегда приветствует инициативу.

Наставительный стиль наиболее хорош при ситуации крушении иллюзий. Например, когда сотрудник работает над новой задачей, а затем обнаруживает, что справиться с ней сложнее, чем казалось ему поначалу, и он теряет к ней интерес. Иногда работнику кажется, что награда не будет стоить вложенных усилий, или прогресс столь медленный, что он теряет уверенность в своей способности научиться выполнять хорошо эту работу. Всякий раз, когда подчиненный без вашего контроля работает плохо, речь идет о недостатке компетентности

или преданности, либо обоих факторов сразу. В подобных случаях — наилучший стиль наставительный. Вы командуете, но одновременно оказываете поддержку.

Кроме того, потеря мотивации может быть связана и с тем, что руководитель никак не реагирует на хорошо выполненную работу, однако сразу дает обратную связь при ошибке. Такое управление лишает неопытных работников интереса к делу. Когда интерес потерян — нужен директивный стиль, но обязательно с поддержкой и поощрением.

Делегирующий стиль — руководитель перекладывает всю ответственность за повседневные решения на человека, выполняющего работу. Этот стиль хорош, когда вы имеете дело с людьми, которые работают, полагаясь на себя. Им не нужны указания, и они поддерживают себя сами (например, хвалят). Лучшие работники не нуждаются в похвалах и контроле, пока уверены, что все делают правильно. В тех аспектах, в которых человек хорошо разбирается и имеет достаточно информации, лучше не вмешиваться. Руководитель может сказать: «Держите меня в курсе», что практически означает: «Вы здесь главный».

Делегирование стимулирует внутреннюю мотивацию (когда работа доставляет удовольствие сама по себе).

Итак:

— Командный стиль — много указаний, мало поддержки;

— Наставительный стиль — много указаний, много поддержки;

— Поддерживающий стиль — много поддержки, мало указаний;

— Делегирующий стиль — мало поддержки, мало указаний.

Таким образом, руководитель для эффективного управления должен

уметь использовать все вышеназванные стили и прикладывать их к конкретной ситуации (даже по отношению к одному и тому же человеку в разное время должен применяться разный стиль управления).

Однако в большинстве случаев, как мы уже отмечали в предыдущих статьях, руководители действуют в силу привычки или под давлением эмоций. Тогда индивидуальный стиль диктуется их психологическими психотипами и личностной историей.

Например, руководители с коллегиальным стилем управления, как правило, стремятся предугадать реакцию исполнителя на свои распоряжения и еще до принятия решения стараются его обсудить с подчиненными, а подчиненные, в свою очередь, реже отказываются исполнять их распоряжения.

Вообще, эффективные руководители постоянно консультируются со своими подчиненными.

Руководители директивного стиля предпочитают в случае отказа жесткую тактику по отношению к исполнителю в назидание другим. Они крайне негативно оценивают любые отклонения от распоряжений.

Наблюдается и разница в оценках исполнителей.

Руководители, предпочитающие «уступчивых» подчиненных, чаще используют принуждение к «независимым». А руководители, предпочитающие «независимых» исполнителей, — наоборот, используют принуждение к «уступчивым».

Мы еще не обсудили вопросы стиля управления, оптимального при постановке разного типа задач подчиненным. Но этот вопрос будет освещен в следующей статье, в контексте мотивации сотрудников.

НОВОСТИ РЫНКА

Компании ARM и Soitec совместно разработали испытательный чип по технологии КНИ (кремний на изоляторе, Sol) с нормами 45 нм. Чип потребляет на 40% меньше энергии, чем аналогичные ИС, выполненные по классической технологии. Кроме того, схема при выполнении по технологии КНИ будет занимать на 7% меньше площади, чем при изготовлении по технологии объемного кремния.

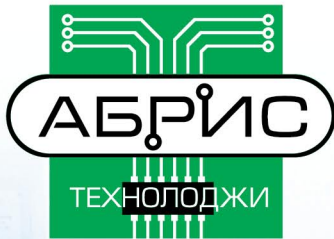
Основа нового чипа — ядро ARM 1176. Согласно результатам испытаний, технология КНИ представляет собой перспективную альтернативу классическому процессу изготовления чипов, особенно когда речь идет о малопотребляющих процессорах для быстродействующих портативных устройств.

Технология КНИ позволяет снизить энергопотребление на 40%

Это не все достоинства технологии КНИ. Частота работы устройств, изготовленных на основе КНИ, в среднем на 20% выше, чем тех же схем, но изготовленных по традиционной технологии.

IBM уже оценила достижение: «Результаты испытаний, проведенных ARM и Soitec, показывают преимущества нашей технологии КНИ 6-го поколения, удовлетворяющей технологическим нормам 45 нм. Оценка расхода энергии с помощью ARM процессора открывает возможности переноса технологии КНИ на рынок цифровой бытовой электроники».

www.russianelectronics.ru



МОНТАЖ ПЕЧАТНЫХ ПЛАТ



- Качественно и точно-в-срок
- Опытное и серийное производство
- Подготовка проекта к монтажу **БЕСПЛАТНО**
- Техническая поддержка на любом этапе
- **5 ПРИЁМКА**



Crede
Доверяй опытному
Experto!

Россия, 197376, Аптекарский пр. 6, офис 700
Тел./факс: 8 (812) 327 50 10 (многоканальный),
E-mail: info@rcmgroup.ru
www.rcmgroup.ru
www.npf-abris.ru



НОВОСТИ РЫНКА

Концерн «Энергомера» в 10 раз увеличит производство монокристаллов в связи со «взрывным ростом рынка светодиодов»

ОАО «Концерн «Энергомера» (г. Ставрополь), крупный производитель счетчиков электроэнергии и материалов для электронной промышленности, планирует в 5—10 раз увеличить производство монокристаллов.

Сообщается, что во вторник в ходе II Международного форума «Rusnanotech-2009» губернатор Ставропольского края Валерий Гавевский обсудил с главой госкорпорации «Роснано» Анатолием Чубайсом вопросы, связанные с поддержкой проекта концерна «Энергомера», предусматривающего увеличение объемов производства монокристаллов.

У губернатора края состоялся плодотворный разговор с руководителем ГК «Роснано» Анатолием Чубайсом, в ходе которого обсуждена поддержка госкорпорацией ряда ставропольских проектов, а также вопросы увеличения в 5—10 раз производства монокристаллов на базе ставропольского концерна «Энергомера», который уже сейчас закрывает четверть мирового рынка искусственных сапфира.

В свою очередь, заместитель генерального директора ОАО «Концерн «Энергомера» Марина Кулакова сообщила агентству, что концерн видит необходимость в существенном увеличении объемов производства монокристаллов в связи со «взрывным ростом рынка светодиодов», а также в связи с особым вниманием к энергосберегающим технологиям в условиях кризиса.

М. Кулакова уточнила, что в настоящее время монокристаллы производятся концерном на двух площадках — на производствах ЗАО «Монокристалл» (г. Ставрополь) и ООО ПКФ «Атлас» (Белгородская область).

«С целью развития производства монокристаллов мы, в частности, намерены привлечь кредит IFC», — сказала замруководителя завода.

Как сообщалось, Международная финансовая корпорация (IFC, инвестиционное подразделение группы Всемирного банка) может предоставить кредит на развитие завода электронных материалов «Монокристалл», входящего в концерн «Энергомера».

В ранее распространенных материалах IFC говорилось, что речь идет о долгосрочном кредите на сумму \$10 млн. Всего на рефинансирование долга, капвложения и оборотный капитал предприятию нужно \$20 млн., половину этой суммы готов предоставить концерн «Энергомера».

«Монокристалл» занимается производством синтетических сапфира, используемых в солнечной энергетике, а также других материалов для высокотехнологичных отраслей. Более 90% продукции завода экспортируется.

В состав ОАО «Концерн «Энергомера», помимо ЗАО «Монокристалл» и ООО ПКФ «Атлас» (Шебекино, Белгородская область), входят завод измерительных приборов «Энергомера» (Невинномысск, Ставропольский край), электротехнический завод «Энергомера» (Ставрополь), ЗАО «Корпоративный институт электротехнического приборостроения «Энергомера» (Ставрополь), ЗАО «Элма-Малахит» (Зеленоград), ЗАО «Завод электронных счетчиков «Энергомера» (Зеленоград), ОАО «Пятигорксельмаш» (Пятигорск), ООО «Победа» (Ставропольский край), Фанипольский завод измерительных приборов «Энергомера» (Белоруссия), Харьковский электротехнический завод «Энергомера» (Украина).

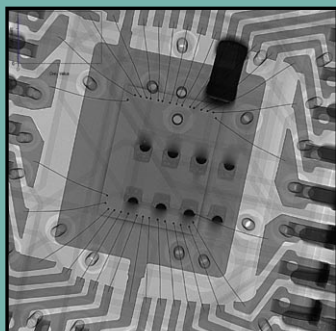
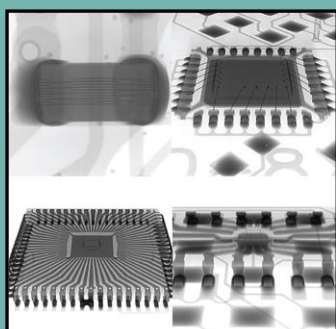
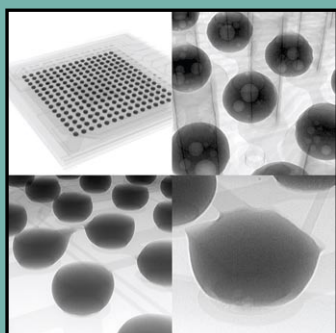
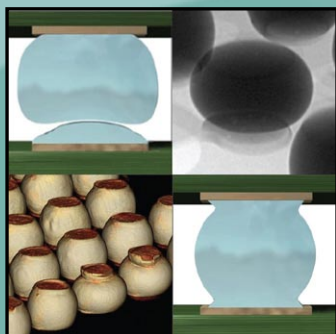
www.russianelectronics.ru

AssemRus



Москва, Варшавское шоссе, д. 47, корп. 4
Тел./факс: (495) 642-99-89
www.assemrus.ru

Кризис – время гарантировать качество!



Передовые системы рентгеновского контроля

- Гибкость и универсальность в применении
- Быстрые результаты инспекции с высоким разрешением
- Цифровой детектор
- 16-битная обработка изображений в реальном времени
- Мультифокусная трубка открытого типа
- Три режима: нанофокусный, микрофокусный, высокой мощности
- Y.QuickScan – сверхбыстрая компьютерная 3D-томография

YXLON. The reason why