***«Стили и роли менеджеров»***

**Описание компании**

Один из самых отсталых в Украине металлургических заводов, находящийся в конце 80-х годов на грани банкротства, за два года превратился в современное предприятие передового уровня.  
Изменения начались с назначения на должность генерального директора В.Б., который начал проводить новую хозяйственную политику. Основой ее было осуществление реконструкции и технического перевооружения завода без остановки действующего производства. Для этого были нужны значительные капиталовложения, которых на тот момент не было ни у завода, ни у Министерства цветной металлургии, которому подчинялся завод. Помочь мог иностранный инвестор, поисками которого и занялось новое руководство предприятия. Такой инвестор был найден, проведено техническое перевооружение предприятия общей стоимостью 18,5 миллионов долларов США без привлечения государственных источников финансирования и создано современное предприятие, вышедшее на передовой уровень в отрасли.

Продукция предприятия известна во всем мире. В настоящее время на предприятии сложилась следующая ситуация. Предприятие производит алюминиевые сплавы, продукция известна во всем мире. Из общего объема продаж 95 % составляют продажи на экспорт. Кроме производства предприятие занимается переработкой давальческого сырья. Предприятие сертифицировано в соответствии с требованиями стандартов ДСТУ ISO 9001-2001, ISO 9001:2000, QS-9000, и VDA 6.1.

Вся деятельность высшего руководства направлена на постоянное совершенствование и развитие предприятия во всех сферах его деятельности. Предприятие укомплектовано высококвалифицированными специалистами, зарплата сотрудников самая высокая в области, нет текучести кадров. Все сотрудники проходят аттестацию, повышение квалификации, обучаются на тренингах. Вопросам повышения профессионального уровня сотрудников уделяется большое внимание со стороны руководства. Ежегодно на предприятии проводятся надзорные аудиты, а один раз в 3 года сертификационные аудиты на подтверждение требованиям заявленных стандартов.

**Руководство компании**

Сотрудники лояльно относятся к предприятию и руководству, но в последнее время между топ — менеджментом предприятия назревают конфликты, которые мешают работать всему коллективу.

*Генеральный директор В.Б.*человек очень деятельный, активный, креативный, для которого предприятие — его детище, предмет его гордости. Прошел путь от рядового металлурга до генерального директора, в совершенстве знает технологию производства, имеет техническое, экономическое и юридическое образование.  
Новые неординарные идеи рождаются в его голове чуть ли не ежесекундно. Умеет воодушевить, повести за собой сотрудников, именно благодаря этой его способности и была проведена реконструкция в такие короткие сроки, подчиненные буквально жили на работе.  
Задачи перед подчиненными ставит из серии «сегодня на позавчера», выполняться они должны молниеносно. Идеи очень разноплановые, неординарные. Приоритетность претворения в жизнь этих идей постоянно меняется: не успели претворить одни идеи необходимо внедрять уже другие. Его чувство времени – это то, как он это время чувствует. Поэтому сроки внедрения идей, которые он устанавливает своим подчиненным, являются для них невыполнимыми, задачи выполнить они не успевают.  
Много говорит, совещания проходят в режиме монолога. Спорить с ним и что-либо доказывать ему очень сложно. Убежден в своей правоте.  
Никогда не ищет традиционных путей решения проблемы, добивается результата, который для других кажется невозможным. Для него слово «невозможно» не существует. Решающий фактор мотивации для него — это вызов, который он бросает миру.

*Коммерческий директор А.С.* до назначения на должность работал начальником отдела маркетинга и рекламы. Хорошо знает производство, получил дополнительное образование по маркетингу. Владеет шестью иностранными языками, прекрасно контактирует с людьми, умеет договориться с поставщиками сырья и покупателями готовой продукции. Никогда не идет на конфликт, со всеми, как клиентами, так и сотрудниками, пытается договориться. Прекрасно решает все вопросы с производственным персоналом, начиная от начальника плавильного цеха и заканчивая рядовыми металлургами. В подчинении у него, кроме цеха, отдел продаж и отдел закупок, поисками потенциальных клиентов занимаются руководители отделов, переговоры проводит, как правило, он сам.

*Директор по экономике и финансам В.П.,*, постоянно заваленный работой. Все идеи генерального директора В.Б. необходимо просчитать, сделать заключение, обосновать и т.д. Не успевает доделать одно, а тут новые идеи. В отпуске не был уже 8 лет, собрался пойти в этом году, но не получилось, в связи с большими объемами работ (внедряется линия по переработке шлаков, использование которой позволит полностью использовать все возвратные отходы). Дважды за последний год попадал в больницу, работать приходилось и там. В подчинении у него финансово-экономическая служба, задания сотрудникам которой в основном напрямую дает генеральный директор. После очередного выхода с больницы написал заявление на увольнение.

*Директор по персоналу А.Д.* – человек ответственный, обязательный. Для него главное, чтобы все, что выполняется на предприятии, соответствовало утвержденным процедурам, правилам, методикам процессов, регламентам и т.д. Все бизнес-процессы на предприятии прописаны, методики процессов составлены и утверждены, есть рабочие инструкции, карты процессов, положения об отделах, службах, сотрудники работают в соответствии со своими должностными инструкциями.

***Вопросы и решения:***

***1. Носителями каких стилей по классификации И. Адизеса являются перечисленные топ – менеджеры? (определить по наиболее выраженному присущему им чистому стилю)***

Генеральный директор В.Б. – типичный носитель стиля менеджмента Е, то есть, «предприниматель».

Коммерческий директор А.С., согласно классификации И.К. Адизеса, «интегратор», то есть носитель I-функции.

Директор по экономике и финансам В.П. – типичный «производитель», или носитель P-функции.

Директора по персоналу А.Д. можно классифицировать как носителя стиля менеджмента A, то есть «администратора».

***2. Сформулируйте главный вопрос для каждого стиля.***

* (а) Вопрос «предпринимателю» — генеральному директору В.Б.: Все ли инициируемые Вами проекты доводятся до конца?
* (б) Вопрос «интегратору» — коммерческому директору А.С.: Насколько хорошие отношения с клиентами и сотрудниками идут на пользу компании? Поясню: довольные клиенты и выгода для предприятия – это не всегда одно и то же, договариваться с коллегами и достигать при этом результата – это также могут быть разные аспекты.
* (в) Вопрос «производителю» — директору по экономике и финансам В.П.: Почему вы не передаете полномочия и не обучаете людей?
* (г) Вопрос «администратору» — директору по персоналу А.Д.: Все ли бизнес-процессы и методики, используемые в работе, подразделения подобраны верно? Поясню: то, что бизнес-процессы и методики верно оформлены документально – не сомневаюсь, однако, насколько правильный инструментарий подобран?

***3. Кто из менеджеров может бесконфликтно взаимодействовать друг с другом?***

Классический интегратор не плохо сочетается с носителями любых других стилей менеджмента, кроме P. У представителей всех других стилей в большей или меньшей степени существует вероятность конфликтов.

***4. Кому сложно общаться друг с другом (не сочетаемость ролей)? Перечислите эти не сочетаемости по каждым конкретным группам стилей.***

Администратору сложно общаться с предпринимателем — консервативный A любит держать все под контролем, а E жаждет перемен. Производителю и предпринимателю сложно общаться, поскольку P нужна отдача в краткосрочном аспекте, а E ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе и ему требуется время, чтобы развить свои идеи.

***5. Какие конфликты и между носителями каких стилей возникли на предприятии?***

Единственный ярко выраженный конфликт, описанный в кейсе, возник между генеральным директором (Е-стиль) и директором по экономике и финансам (P-стиль).  
На это указывает следующее: (1) генеральный директор дает распоряжения подчиненным директора по экономике и финансам напрямую, (2) директор по экономике и финансам дважды попадал в больницу, что может быть следствием не только функциональной перегруженности, но и давления со стороны руководителя, (3) директор по экономике и финансам написал заявления на увольнение, но можно предположить, что сделал он это не добровольно.

***6. Что развивать и подавлять в себе носителям разных стилей?***

* (а) *Рекомендации генеральному директору В.Б:*  
  — осуществлять хотя бы выборочный контроль исполнения своих поручений;  
  — необходимо учиться слушать подчиненных или хотя бы сразу не высказывать недовольство их идеями;  
  — быть более внимательным к деталям;  
  — пользоваться принципами тайм-менеджмента при организации своего рабочего и личного времени, а так же обеспечить их использование на уровне всей компании. Необходимо уважать не только свое, но и чужое время.  
  — быть последовательным в выбранном направлении развития, то есть не стоит с периодичностью два раза в неделю кардинально менять вектор движения организации.
* (б) *Рекомендации «интегратору» — коммерческому директору А.С.*  
  — в своей работе начать ориентироваться на результаты, а не только на людей.  
  — вести людей за собой, а не идти за ними.
* (в) *Рекомендации директору по экономике и финансам В.П., то есть носителю P-функции:*  
  — необходимо учиться делегировать подчиненным задачи, а не выполнять их лично.  
  — важно окружить себя сильными, ответственными специалистами, взращивать сильную команду, способную к самостоятельной работе.  
  — взять отпуск, съездить отдохнуть куда угодно (в деревню, на курорт, в туристическую поездку), главное при этом не брать с собой телефон или иное средство коммуникации с внешним миром. Естественно, заранее необходимо предупредить, что будете «вне зоны».
* (г) *Рекомендации «администратору» — директору по персоналу А.Д.:*  
  — в своей работе начать ориентироваться на результаты, а не только на процессы.

***7. Как эффективно взаимодействовать с носителями других стилей, чтобы избежать конфликтов?***

То, что рекомендует И.К. Адизес — развивать в себе те стили менеджмента, которые развиты слабо или отсутствуют вовсе. Это позволит, во-первых, частично улучшить себя, во-вторых, выстраивать отношения с носителями других стилей исходя их понимания их внутренне мотивации.