***«Стиль руководства и взаимодействия в филиале»***

Вы вступаете в должность управляющего филиала крупной общероссийской федеральной сети розничной продажи продуктов питания.  
Филиал в вашем подчинении включает более 120 магазинов на территории 2 больших областей и существует уже более 10 лет. Несмотря на это, план открытий на год большой (30 магазинов) и предполагаются интенсивные открытия в ближайшие пару лет. Конкуренция на рынке высокая, представлены конкуренты как федерального уровня, так и сильные местные продуктовые сети, гипермаркеты, у всех активные открытия. Соответственно, на рынке труда также высокая конкуренция, есть ситуация нехватки качественных кадров, сниженная лояльность рядовых сотрудников.

В структуре филиала представлены все ключевые службы для самостоятельного обеспечения функционирования подразделения. Большинство начальников отделов опытные, с серьезным управленческим стажем и пониманием специфики компании. Бизнес-процессы отлажены, среди сотрудников есть неформальное взаимодействие в рамках «групп по интересам». Можно отметить некоторое преобладание у начальников отделов и рядовых сотрудников офиса функциональных приоритетов, а также наличие связей в головной компании, которые при возникновении конфликтов внутри филиала могут привлекаться к решению вопроса.  
Отдел продаж преимущественно состоит из новичков. Это связано с естественными процессами роста отдела вместе с ростом количества магазинов в филиале, карьерного роста эффективных сотрудников, замены сотрудников, не успевающих изменятся в ногу с изменениями в компании. Уровень развития и влияния сотрудников отдела продаж невысокий. Вопрос кадрового резерва по отделу продаж не является острой проблемой, в то же время филиал не выступает «донором» для других подразделений и свою потребность покрывает без существенного запаса.

***Вопросы и решения:***

***1. Выбрать оптимальный стиль руководства для управляющего в данном филиале, обосновывая свой выбор.***

Для достижения лучших результатов, считаю целесообразным управляющему комбинировать два стиля руководства: авторитарный и демократический. В своей работе всегда придерживался совета классика менеджмента И. Адизеса, который заключается в том, что важные и даже ключевые решения принимаются коллегиально, то есть с применением демократического стиля управления, но как только решение принято, управляющий контролирует факт реализации принятого решения с применением инструментария, соответствующего авторитарному стилю. Применение как авторитарного, так и демократического стилей очень важно в условиях разной срочности тех действий, которые необходимо предпринять: (1) если сделать что-то требуется очень срочно, то без авторитарного стиля управления результатов не добиться, (2) если время на выполнение задачи есть, то гораздо эффективнее сначала все коллегиально обсудить и прийти к совместно выработанному решению.

Тонкая грань применения демократического и авторитарного стиля также будет зависеть от опытности подчиненных, поскольку с настоящими профессионалами лучше все же работать в демократическом режиме. Если подчиненный руководитель может организовать работу своего отдела таким образом, что задания выполняются к оговоренному сроку, данный руководитель не боится брать на себя ответственность, он умеет решать задачи повышенной сложности, упорен, самостоятелен, ориентирован на результат, то какой смысл работать с ним в авторитарном режиме, здесь целесообразен авторитарный стиль управления.  
Либеральный стиль управления считаю совершенно не подходящим для филиала компании данного профиля.

***2. Какой стиль взаимодействия в команде руководителей офиса будет являться желаемым для филиала?***

Тот, который приведет к росту эффективности взаимодействия между руководителями филиала, выраженному в увеличении финансового результата. В данном случае, стиль взаимодействия также будет зависеть от уровня зрелости подчиненных: с менее зрелыми в профессиональном плане стоит работать в режиме коучинга, но со «зрелым» руководителем целесообразно работать в режиме делегирования.

***3. Опишите план действий, которые позволят управляющему привести команду филиала к данному стилю взаимодействия.***

Несколько непонятен вопрос, поэтому отвечу как понял.

* а) Знакомство со своими непосредственными подчиненными. Оценка степени их зрелости.
* б) подобрать стиль взаимодействия, наиболее подходящий уровню их управленческой зрелости.
* в) практическое воплощения выбранного стиля взаимодействия.
* г) анализ обратной связи и при необходимости корректировка стилей.

***3.По каким критериям управляющий может оценить, что данный стиль взаимодействия достигнут?***

*Первый вариант* – объективная оценка:  
Предлагаю эффективность выбранного стиля взаимодействия внутри филиала оценивать в динамике изменения величины ключевых показателей эффективности (KPI), соответствующих данному отделу. Если прибыль, выручка, геомаркетинговая оценка и прочие KPI улучшают свои значения, то для меня, как руководителя – это лучшее доказательство правильности выбранного стиля взаимодействия.

*Второй вариант* – субъективная оценка:  
С людьми руководитель общается и ощутить некое напряжение, которое существует в морально-психологическом климате в состоянии. Точнее, «напряжение» в бизнес-подразделениях будет всегда, главное понять, где грань между нормальным напряжением и критическим. Для этого можно провести исследование морально-психологического климата.