**Конкретные ситуации**

*Субординация*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчинен­ному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются не­отложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попро­сите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим под­чиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

*Авария*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудова­ние. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуа­ции?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предпри­ятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.
2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его на­казания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.
3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны ди­ректора.
4. Потребуете объяснительных записок от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультом подготовите докладную записку в службу персонала завода.

*Непокорный*

Ваша подчиненная сотрудница - бухгалтер Раиса - постоянно игнорирует Ваши опера­тивные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможно­стей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. Д° Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назна­чена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата — единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.
2. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.
3. Напишете докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

**Психологическая ситуация "Выбор заместителя"**

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предше­ственник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом по­ложении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и пси­хологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллек­тиве были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие кон­фликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда доби­вается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.
2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще моло­дой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, ис­пользуя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение от­ношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил про­звище "карьерист".
3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза "сухарем". План подразделение выполня­ет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его лю­бят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком явля­ется слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?