



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Формирование стиля управления современного руководителя»

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

Кр
студент группы ЗФ-209/114-4-1мг
Кошаева Кристина Владимировна
Научный руководитель:
к.п.н., доцент, кафедры
экономики, управления и права
Корнеев Дмитрий Николаевич

Проверка на объем заимствований:

40,1 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 15 » 09 2017г.

зав. кафедрой экономики, управления и права
(наименование кафедры)

П.П. Рыбчук
к.э.н., доцент П.П. Рыбчук

Челябинск
2017

Оглавление:

Введение	4
1. Теоретические аспекты формирования эффективного стиля управления современного руководителя	8
1.1. Состояние проблемы эффективного управления современного руководителя в теории менеджмента.....	8
1.2. Стиль управления как фактор эффективного управления современного руководителя.....	13
1.3. Методы формирования эффективного стиля управления современного руководителя.....	22
Выводы по первой главе.....	40
2. Практическая работа по формированию эффективного стиля управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ»	41
2.1. Анализ эффективности существующих стилей управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ».....	41
2.2. Рекомендации по формированию эффективного стиля управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ».....	64
Выводы по второй главе	77
Заключение.....	79
Список использованных источников и литературы	83
Глоссарий.....	87
Приложения.....	90

Введение

Актуальность исследования. Исследование личности руководителя, очень важный процесс, так как при наличии хорошего руководителя, предприятие сможет эффективно работать в современных условиях. Сегодня, руководитель непременно сопоставляется с управлением предприятия, т.е. возникает проблема, при которой будущее коллектива и в целом предприятия зависит от руководителя и эффективного управления. Эффективность руководства начинается с умения осознавать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять свое время, вовремя и оптимально принимать решение, активно действовать, снимать стресс и контролировать свое поведение. Руководитель должен думать о своих индивидуальных возможностях, адекватно оценивать себя и свое поведение. Воспитывая в себе качества психолога, он должен научиться воспринимать и понимать человека не только, по словам, но и по мимике, жестам, движениям, позе и т. п.

С развитием в стране рыночной экономики резко обозначились основные проблемы формирования эффективного управления персоналом и предприятием в целом. Но данный факт очень часто зависит не от всего коллектива, а от личностных качеств руководителя, его способности управлять и контролировать. Важным принципом управления является единое руководство, то есть подчиненность руководителю всех подразделений предприятия, всех членов трудового коллектива. Это означает также, что руководитель предприятия или соответствующего подразделения лично руководит, организует и отвечает за эффективную деятельность трудового коллектива. От качества управленческих кадров в значительной мере зависит эффективная работа предприятия. Именно от руководителя, его экономической и технической осведомленности, умения управлять коллективом зависит успех деятельности коллектива, а, следовательно, предприятия.

В специальной литературе довольно обстоятельно описаны разные

стили руководства и лидерства, а также определяющие их факторы, в том числе особенности коллектива Т.Ю. Базаров, Р.Л. Кричевский, Р.Х. Шакуров и др., Р.Блэйк, Д.Моутон, М.Вудкок, Д.Фрэнсис, но взаимодействие индивидуальностей в системах «руководитель/подчиненный», «лидер/ведомый» при этом не раскрываются. Стили руководителей изучаются, но без сопряженных с ними стилей подчиненных.

Теоретики системного анализа С. Янг, Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Файоль, Ф. Урвик, А. И. Пригожина и многие другие видят в процессе принятия решений смысл творческого труда руководителя. В труде руководителя, как реальной деятельности человека, участвуют в той или иной мере все стороны его личности.

Руководителям разного уровня присущи большие вариации их индивидуально-психологических особенностей. При этом оптимальные варианты согласования индивидуальностей руководителей и перераспределение служебных обязанностей между ними стихийно формируются не всегда. Оценка взаимодействия руководителей на подчиненных требует содержательного анализа их стилей деятельности в связи с индивидуальными особенностями.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей формирования стиля руководства предприятия.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы нашей квалификационной работы: **«Формирование эффективного стиля управления современного руководителя».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию эффективного стиля управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ».

Объект исследования: процесс эффективного управления современным руководителем в условиях ООО «МАСТ».

Предмет исследования: формирование эффективного стиля управления современным руководителем в условиях ООО «МАСТ».

Задачи исследования:

- на основе контент-анализа психологической литературы рассмотреть стили руководства и социально-психологические особенности исследования портрета руководителя;
- выявить факторы оптимизации стиля управленческой деятельности и способность руководителей к эффективному управлению;
- провести исследование влияние стиля руководства ООО «МАСТ» на эффективность деятельности предприятия;
- для подтверждения гипотезы провести корреляционный анализ полученных результатов.

Теоретико-методическая база: Информационную базу написания работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные официальных органов статистики, труды отечественных и зарубежных исследователей.

Практическое значение исследования: данное исследование поможет выявить недостатки в стиле руководства предприятия и подобрать оптимальные пути решения и реализации их устранения.

Методы исследования. В нашей исследовательской работе мы использовали следующие методы: анализ используемой литературы, анализ и синтез, классификация, анкетирование и интервьюирование; системно комплексный подход; сравнение, сортировка данных.

1. Исследование личности с помощью многофакторного опросника FPI;
2. Методика «Лидер»;
3. Методика Г. Айзенка «Темперамент»;
4. Методика «Стиль управления».

База исследования:

Предприятие: МАСТ, ОАО
Страна: Россия
Регион: Челябинская область
Город: Магнитогорск

Адрес: РОССИЯ, Челябинская область 455000, г. Магнитогорск, 14-й
участок площадка Кирпичного завода

Руководитель: Слобожанкин Геннадий Степанович

Телефон: (3511) 337010

Отдел
маркетинга: Матвеева Людмила Юрьевна

Телефон: (3511) 334950

ФАКС: (3511) 337265

Электронная
почта: mast@MMK.RU

Структура исследования: Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы и приложения.

1. Теоретические аспекты формирования эффективного стиля управления современного руководителя

1.1. Состояние проблемы эффективного управления современным руководителем в теории менеджмента

Личное поведение руководителя имеет существенное значение для успешной деятельности коллектива. Под поведением руководителя необходимо понимать индивидуальный стиль использования данных ему полномочий, власти, знаний и ответственности.

Понятие лидерства широко распространено в социологии, политологии, психологии и ряде других наук о человеке и обществе. Этому феномену посвящены обширные теоретические и эмпирические исследования. Изучение лидерства имеет непосредственную прагматическую направленность. В первую очередь, оно служит разработке методов эффективного руководства, а также отбора лидеров. В странах Запада созданы разнообразные психометрические и социометрические тесты и методики, которые успешно используются на практике.

Очевидно, что лидерство как явление, основывается на определенных объективных потребностях сложно организованных систем. К ним относятся, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности [54, с. 29]. Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление-подчинение) и горизонтальное (одноуровневые связи) распределение функций и ролей, и, прежде всего, через выделение управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективной работы требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды выступает ни кто иной, как лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, ее взаимоотношений с окружающей действительностью. В системах с низкой групповой интеграцией, высокой степенью автономии различных уровней организации и свободы отдельных элементов, функции лидера развиты слабо. По мере усиления потребности системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей, потребность в лидере и спецификация его функций повышаются [20, с. 49].

Целенаправленные воздействия на объект управления могут оказываться только через людей, наделенных правом подготавливать и принимать решения, а потому, таким образом ими и определяются результаты управленческой деятельности. Если они не подготовлены должным образом в профессиональном отношении и не обладают определенными человеческими качествами, то это невозможно компенсировать никакими организационными, экономическими или техническими мерами. С некоторой условностью можно утверждать, что стиль управления в решающей степени предопределяет качественные и количественные показатели функционирования системы. [27, с. 128]

В понятие «руководитель» не всегда вкладывается одинаковое содержание. И это естественно - существуют руководители линейные, функциональные, и при том различных уровней. Но и помимо того, сравнение деятельности руководителей, занимающих должности с одинаковым наименованием, показывает, что далеко не всегда одинаков объем функций, выполняемых возглавляемыми ими органами. Между тем важно располагать некоторым общеприемлемым пониманием принципиального содержания деятельности руководителя как профессионала. [37, с. 45]

При таком подходе руководитель представляется должностным лицом - средоточием реальной власти, имеющим в своем подчинении определенное количество работников и обладающим правом принимать решения по

вопросам, относящимся к сфере интересов соответствующего управленческого органа. Руководитель решает, что делать и как делать, причем несет за это соразмерную ответственность. Реализуя свое право принимать решения, руководитель тем самым получает возможность существенным образом воздействовать на функционирование управляемого объекта.

Руководитель формирует определенный стиль работы самим характером подбора кадров и воздействием на них присущими ему приемами. Важно, чтобы он умел подбирать подходящих людей, способных выработать правильный стиль управления, вручать им власть и наделять ответственностью, осуществлять контроль над общим ходом работы и за тем, чтобы постановка дела не отставала от требований техники и условий времени. [32, с. 236]

Вместе с тем, поскольку подчиненные нередко склонны подражать руководителю и следовать его манере общения, он своим поведением может стимулировать воспитание и воспроизведение в подчиненных положительных качеств.

Таким образом, успешность выбора стиля в решающей мере определяются тем, в какой степени руководитель учитывает при этом способности и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а также свои собственные возможности, обуславливаемые уровнем образования и стажем работы, а также психологическими качествами.

Некоторые авторы структурируют качества руководителей, выделяя психологические, деловые, нравственные, профессиональные, политические и т.п. Положив в основу наличие определенных качеств, разрабатываются требования к руководителю.

Также стиль управления зависит от манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Стиль современного руководителя обладает такими свойствами, как:

- адаптивность - способность адекватно приспосабливаться к ситуации;
- гибкость - применение того или иного типа стилей в зависимости возможностей руководителя, особенностей объекта и возмущающих факторов среды;
- социальная ориентированность - кроме экономических показателей каждый руководитель несет определенную меру социальной ответственности перед людьми, обществом;
- инновационность - поиск и овладение новыми способами деятельности;
- прогностичность - предвидение и предупреждение негативного воздействия на процесс деятельности и создание благоприятных условий для нее;
- презентативность - представленность индивидуального «Я», его самовыраженность [27, с. 105].

Новейшие теоретические и прикладные исследования проблемы руководства привели многих авторов к выводу, что важнейшее условие эффективности руководящей деятельности - это поведение самих руководителей, то есть свойственные им способы восприятия и понимания жизни, работы, особенностей характера подчиненных, определение своей позиции в организационной структуре и т.д.

На этой основе можно выделить две тактики и практики руководства:

- руководитель главным образом ориентирован на организацию дисциплины и контроль; заботится в первую очередь о выполнении административных функций. Дисциплинарная практика ориентирует руководителей на формальные взаимоотношения;
- руководитель стремится в первую очередь наладить хорошие отношения, если им представлена возможность проявить свои способности и инициативу. Руководитель заботится о личности работника [13, с. 169].

Исследования показывают, что наибольший экономический и социальный эффект обеспечивает побуждающая, а не принуждающая деятельность руководителя, которая должна сочетать в себе два фактора -

ориентацию на цели предприятия и собственные проблемы, а также содружество с подчиненными.

Степень ориентации на собственные проблемы отражает стремление руководителей компетентно овладевать техникой производства, обеспечивать высокое качество продукции, добиваться успеха в руководстве своим подразделением и поддерживать репутацию квалифицированного специалиста. Степень ориентации на цели предприятия может быть выражена в трехступенчатой форме и коэффициентами: слабая ориентация; средняя ориентация; заинтересованность; сильная ориентация; успешность [13, с. 76].

Однако между степенью увлеченности целями предприятия и эффективностью работы руководителя прямой зависимости может и не быть. Уровень увлеченности целями характеризует не эффективность руководства, а личностные качества руководителей, имеющие важное значение для осуществления основной стратегии, всего процесса управления.

Объем сотрудничества с работниками также может иметь свои количественные меры и быть квалифицирован по уровням. Степень сотрудничества с работниками отражает интерес руководителей к формированию побудительных взаимоотношений и созданию благоприятствующей работе психологической атмосферы в трудовом коллективе. Степень сотрудничества определяет сплоченность, индивидуальный подход руководителя к подчиненным, меру его эмоциональной совместимости с коллективом, умение руководителя найти правильный подход к личности работника и мотивам его труда.

Между степенью сотрудничества руководителей - подчиненных и эффективностью руководства нет прямой зависимости. Чрезмерная ориентация на цели, или, наоборот, только на сотрудничество так же вредна для руководителя и организационные принципы его работы с людьми.

Попытки найти оптимальный стиль управления привели к выводу, что на поведение руководителя влияет ситуация, т.е. в зависимости от конкретной

ситуации должны выбираться и различные стили управления, руководитель должен уметь вести себя по-разному, так сказать, варьировать стилями. Предусматривается, что личные качества и поведение руководителя являются существенными компонентами успеха в управленческой деятельности, а ситуация выступает как дополнительный фактор, влияющий на управление. В обобщенном плане к ситуационным факторам относят:

- подчиненных с их личностными характеристиками;
- влияние внешней сферы [27, с. 45]

Для оптимизации управленческой деятельности руководителя имеются достаточные предпосылки как в целом в системе управления, так и во всех ее составляющих звеньях - субъекте (руководителе) и объектах (отдельного человека и производственный коллектив) управления, структурно-функциональных компонентах, условных и конкретных управленческих ситуациях.

1.2. Стиль управления как фактор эффективного управления современного руководителя

Под стилем руководства нужно понимать индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций [14, с. 211].

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации [21, с. 46].

Стиль деятельности руководителя — совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности [36, с. 19].

В советской социальной психологии показано, что стиль руководства является предпосылкой и следствием уровня группового развития. Он зависит

также от содержания совместной деятельности, которая лежит в основе межличностных отношений в группе [46, с. 18]. Типичным для групп высшего уровня развития является коллективистский стиль руководства, предполагающий ответственность руководителя перед коллективом и сознательное подчинение руководителю, полномочия и самостоятельность трудового коллектива, адекватное возложение ответственности, максимальная демократичность во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, способности руководителя к децентрации.

Стили руководителей изучаются в различной литературе, но без сопряженных с ними стилей подчиненных. В концепции индивидуального стиля деятельности — ИСД (Климов, 1968; Мерлин, 1986) интерперсональные взаимодействия субъектов изучаются с неизбежным акцентом на «индивидуальном» стиле субъекта, независимого от стилей других [54, с. 302].

В понятии «метаиндивидуальность» отражается активная роль социального окружения, но конкретные детерминации другими людьми поведения и стиля человека мало изучены (Вяткин, 1994; Дорфман, 1994; Мерлин, 1986; Петровский, 1981) [19, с. 25]. Теория совместной деятельности гораздо менее разработана чем теория деятельности (Журавлев, 1988; Ломов, 1984; Суходольский, 1988) [20, с. 87]. Вопросы сработанности и совместимости людей изучаются преимущественно «по горизонтали» или как взаимодействия отдельных субъектов вне конкретной деятельности и определяющих ее организационных форм (Анисимова, 1977; Обозов, 1979) [3, с. 13]. Групповая деятельность изучается, главным образом, в лабораторных условиях (Донцов, 1984).

В отечественной концепции ИСД постулируются устойчивость стиля и его обусловленность индивидуальностью субъекта. В концепциях стилей руководства, напротив, чаще подчеркивается требование гибкости, изменчивости и даже универсальности стиля (Журавлев, 1983; Китов, 1979; Ковалевский, 1974; Шакуров, 1982) [21, с. 63]. Заметим также, что концепции

стилей руководства находятся в некоторой зависимости от этапов развития теории организаций и управления («классической» школы, школы «человеческих отношений», «эмпирической», «социальных систем» и др.). Поэтому тенденция изучения стилей руководства будет определяться дальнейшим усилением внимания ко все более тонким механизмам взаимодействия управленцев в конкретной социальной среде. В оценках профессиональной деятельности внимание исследователей обычно сосредоточено на ее продуктивной (результативной) стороне; аспект отношений и переживаний субъектов, психологической и физиологической «цены» результата менее изучен. Но если эффективность деятельности понимается как слагаемое ее результативности и удовлетворенности субъектов, едва ли оправдано игнорировать и пренебрегать ее «человеческими» и экологическими аспектами. Возможно, эта проблема и есть одна из реальных перспектив психологической науки, когда более важным для нас станет не количество произведенного, а качество человеческих отношений в процессе производства [49, с. 12].

Стиль отражает свойства или характеризует управленческую деятельность руководителя.

Составляющие стиля руководителя:

- способы (стили) использования власти;
- стиль мышления руководителя;
- стиль поведения руководителя (не только в служебное время, но и вне его);
- стиль речи;
- стиль личной работы;
- характер затрат рабочего времени руководителя;
- стиль общения руководителя;
- стиль проведения совещаний, бесед, переговоров;
- отношение руководителя к саморазвитию;

— стиль отдыха и использования свободного времени [50, с. 46].

Стиль руководства должен быть стилем лидерства.

Стиль управленческой деятельности руководителя отражает его индивидуальный почерк в реализации своих функций. Он представляет собой устойчивую систему характерных подходов и способов управления, сформированных под воздействием внешних и внутренних факторов.

Стиль руководства в зависимости от степени делегирования своих полномочий подразделяются по континууму на:

- Авторитарный (личной власти).
- Демократический стиль.
- Либеральный стиль (попустительский).

Различают еще также следующие виды стилей:

- эксплуататорско-авторитарный стиль (направлен на работу);
 - благосклонно-авторитарный;
 - консультационно-демократический (полное доверие к подчиненным)
- и др. [33, с. 205].

На формирование стиля руководства оказывают влияние следующие факторы:

- жизненный путь руководителя, его опыт;
- цель его жизни;
- уровень сознательности и нравственности;
- опыт предшествующей руководящей работы;
- степень добросовестности;
- психическая и физическая выносливость, работоспособность;
- собственная позиция руководителя по проблемам объекта управления.

Стиль руководителя зависит от качеств подчиненных, среди них:

- потребность в самовыражении и автономии;
- вера в возможность влияния на окружение и внешнюю среду;
- зрелость исполнителей, опыт, образование, ответственность.

Самым эффективным стилем является адаптивный стиль, приспособляющийся к различным ситуациям.

Ориентация руководителя на выполнение задач или на человека, забота о человеческих отношениях - все это стиль управления. Управленческая практика подтверждает, что тот или иной тип стиля редко встречается в таком виде, который описан выше. Чаще всего наблюдаются общие черты, присущие различным стилям, но при этом доминирующую роль имеет один из них [35, с. 182].

В корпорациях принят авторитарный стиль руководства — бюрократический централизм, характеризующийся, в частности, максимумом централизации и минимумом демократичности. При низкой социальной ценности факторов, обуславливающих отношения между членами группы, возможен также анархичный стиль руководства асоциальных ассоциациях »

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить негодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин») [33, с. 223].

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший «политик», «дипломат», «стратег», «хитрая лиса»,

просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам: деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда, невольно, становится марионеткой в руках "серого кардинала" или всемогущей "Марии Ивановны", которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисление выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них. Президент СССР М. С. Горбачев и Президент РФ Б. Н. Ельцин в разное время проявляли все три стиля руководства [39, с. 17].

В реальной практике можно выделить некоторые стили руководства, которые характеризуют личность руководителя и организационные принципы его работы с людьми:

1. Дистанционный стиль. Руководитель предпочитает не сближаться с подчиненными, чтобы сохранить свой должностной авторитет и влиять на подчиненных с высоты своего официального поста.

2. Контактный стиль. Руководитель предпочитает тесно сблизиться с подчиненными, создать эмоциональный контакт, т.е. считает сплоченность коллектива важнейшим условием успешности руководства.

3. Целеполагающий стиль. Руководитель считает оптимальным средством мобилизации энергии членов коллектива постановку перед ними больших, сложных и ответственных задач, открывающих перед каждым из подчиненных известную перспективу достижения личных и коллективных целей.

4. Доминирующий стиль. Руководитель предоставляет сотрудникам широкую инициативу и самостоятельность в работе. Он делегирует многие свои полномочия подчиненным, но решение кардинальных вопросов объявляет своим единоличным правом и обязанностью.

5. Проблемоорганизующий стиль. Руководитель стремится сочетать постановку ответственных задач с постоянной настройкой эмоционального контакта, что, по его мнению, должно обеспечить хорошую перспективу, деловую ориентацию и сплоченность сотрудников [53, с. 81].

Указанная типология стилей отнюдь не исчерпывает многообразие форм взаимодействия людей в коллективе, которая существует в реальной жизни. Кроме того, было бы ошибочно думать, что каждому руководителю присущ только один стиль инициативного поведения.

Умение руководителей использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки - важное условие успешного управления коллективом и создания в нем стимулирующего социального климата. Взаимоотношения руководителя и подчиненных, определяющие стиль работы, могут быть сгруппированы по-другому.

Выделяются директивный, демократический и либеральный стили руководства. Они различаются, таким образом, по признакам порядка

распределения обязанностей, методов подготовки, принятия и организации выполнения решений, форм контактов с исполнителями и контроля их деятельности.

Директивный (автократический) стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единолично в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких проблем жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Такой руководитель может быть жестким, но не жестоким, бескомпромиссным, но справедливым, властным, но не подавляющим, решительным, но не самоуверенным. Однако большей частью у руководителей автократического типа такие личностные качества развиты недостаточно, но зато превалирует стремление командовать и желание, чтобы ему подчинялись беспрекословно. Пренебрегая мнением исполнителя, он способен обрушить на последнего взрыв негодования [47, с. 16].

Появление и живучесть руководителя-автократа объясняется как объективными признаками, так и свойствами личности. В большинстве своем это люди с преувеличенными представлениями о собственных возможностях, имеющие избыточное влечение к внешним атрибутам власти.

Демократический стиль руководства предполагает предоставление подчиненным самостоятельности соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, подготовку и принятие решений при их деятельном участии, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважительное отношение к людям и забота об их потребностях. [13]

Такой руководитель не связывает себя стереотипами и варьирует свое поведение согласно изменениям в окружающей его среде. Хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных. Конфликты и критику воспринимает как закономерные явления, стараясь извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть.

Руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного. Деятельность руководителя сочетается с работой по воспитанию подчиненных, между ними укрепляются чувства доверия и уважения, что облегчает достижение целей относительно меньшими издержками.

Либеральный стиль отличает отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Такой руководитель очень осторожен, неуверен в своей компетентности. Непринципиален и непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними.

Во взаимоотношениях с подчиненными отменно вежлив. Готов выслушать их критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные ими мысли. Недостаточно требователен к подчиненным, работу которых контролирует нерегулярно.

Руководитель-либерал делает все возможное, чтобы понравиться коллегам. Он не проявляет организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его решения задач совсем не отличаются достаточной результативностью [36, с. 20].

Таковы возможные характеристики различных стилей руководства как бы в их чистом виде. В реальной жизни в поведении почти каждого руководителя наблюдаются общие черты, присущие различным стилям при доминирующей роли какого-либо одного из них.

Понятие руководитель тесно связано с понятием «лидер». Лидер (от англ. Leader - ведущий) - лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества. [10, с. 22]

В общественной жизни, лидера, как центральную, наиболее авторитетную фигуру в конкретной группе лиц, можно выделить практически в каждом виде деятельности, и в любой исторический период.

Термин «лидер» имеет два значения:

1. Индивид, обладающий наиболее ярко выраженными, полезными (с точки зрения внутригруппового интереса) качествами, благодаря которым его деятельность оказывается наиболее продуктивной. Такой лидер служит образцом для подражания, своеобразным «эталоном», к которому должны, с точки зрения групповых ценностей, примыкать другие члены группы. Влияние такого лидера основано на психологическом феномене отраженной субъективности (т.е. идеальном представлении других членов группы).

2. Лицо, за которым данное сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса. Авторитет этого лидера основан на способности сплачивать, объединять других для достижения групповой цели. Такое лицо, независимо от стиля лидерства (авторитарного или демократического), регулирует взаимоотношения в группе, отстаивает ее ценности в межгрупповом общении, влияет на формирование внутригрупповых ценностей, и в некоторых случаях символизирует их [10, с. 25]

1.3. Методы формирования эффективного стиля управления современного руководителя

Сущность эффективного управления заключается в используемые методах его формирования обеспечении эффективного управленческого воздействия субъекта на объект управления, при наиболее рациональном использовании сил и средств в конкретных условиях и реальной управленческой ситуации. Уровень оптимальности определяется оценкой реальной управленческой деятельности руководителя с заданным критерием оптимальности. Следовательно, оптимизация управленческой деятельности заключается в приведение ее реального состояния в соответствие с критерием

оптимальности. Такой интегральный критерий представлен на рис. 1. [26, с. 48]

Под методами формирования эффективного стиля управления современного руководителя обычно понимают приемы, подходы, нормы, принципы и т.д., которые субъект принимает для достижения своих целей деятельности. Это и есть стилевые характеристики. Индивидуальность стиля проявляется в своеобразии применяемых конкретным руководителем способов деятельности, которое детерминировано:

- индивидуальными качествами и психологическими особенностями (ее направленностью, характером, типом темперамента, способностями и др.);
- личностными мировоззренческими взглядами, мотивами, которые обуславливают применение тех или иных принципов и норм для организации применяемых способов в систему своей деятельности и поведения;
- уровнем профессионального мастерства в области социального управления [30, с. 90]

В индивидуальности стиля проявляются и ситуационные особенности объекта управления и средовые факторы, влияющие на деятельность.

В стиле проявляются черты, манеры, привычки, вкусы, склонности человека. Стиль отражает, прежде всего, индивидуальность личности, подчеркивает ее самостоятельность и неповторимость. Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Однако особенности личности руководителя при всей их значимости не исчерпывают слагаемые стиля.



Рисунок 1. Содержание критериев и показателей эффективной управленческой деятельности руководителя:

- 1- применение оценочных шкал по показателям профессионального труда;
- 2 - применение оценочных шкал по показателям профессиональной компетентности руководителя;
- 3 - применение оценочных шкал по показателям оптимальной управленческой деятельности.

Целенаправленные воздействия на объект управления могут оказываться только через людей, наделенных правом подготавливать и принимать решения, а потому, таким образом ими и определяются результаты управленческой деятельности. Если они не подготовлены должным образом в профессиональном отношении и не обладают определенными человеческими качествами, то это невозможно компенсировать никакими организационными,

экономическими или техническими мерами. С некоторой условностью можно утверждать, что стиль управления в решающей степени предопределяет качественные и количественные показатели функционирования системы [25, с. 143].

Самооценка руководителя и понимание им подчиненных. Человек не только познает окружающую действительность, но также переживает ее, вырабатывается определенное отношение к тем или иным объектам. Верная самооценка имеет огромное значение для целенаправленного управления своим поведением, обеспечивает эффективное соотношение своих возможностей с предъявляемыми жизнью требованиями, помогает взаимодействовать с другими людьми [24, с. 58].

Под влиянием отдельных самооценок у человека формируется устойчивая, обобщенная самооценка.

Самооценка руководителя является общественно значимым фактором, поскольку она оказывает влияние на подчиненных и эффективность их труда. Эксперименты показали, что в коллективах, возглавляемых руководителями с адекватной самооценкой, остальные работники также верно оценивают себя, что исключает необоснованные претензии друг к другу и способствует благоприятному психологическому климату. И, например, болезненное самолюбие руководителя, оказывает деморализующее влияние на коллектив.

Низкий уровень самооценки заставляет человека сосредотачиваться только на своих переживаниях, постоянно думать о самом себе, что исключает благожелательное внимание к другим людям и объективную оценку явлений действительности. Между тем специфика работы руководителя требует напряженного внимания к людям и событиям, поскольку эффективное руководство предполагает гибкую ориентацию в динамике производственных социально- психологических ситуаций [24, с. 92].

Только в результате пристального изучения всех условий производства, руководитель может выработать устойчивые приемы служебного поведения,

позволяющие ему с наименьшими затратами нервно-психологической энергии справляться со своими обязанностями.

Стараясь понять психологию других, человек обычно основывается на предположении, что внутренний мир познаваемого лица устроен аналогично его собственному. Поэтому человек способен глубоко познавать другого человека лишь в границах своей собственной личности. Его познавательные возможности в отношении других лиц лимитированы целым рядом собственных качеств. Так, руководителю легче понять подчиненного, поскольку эта роль ему знакома, чем, наоборот, подчиненному составить правильное суждение о руководителе [24, с. 95]

При оценке людей нужно критически относиться к своему первому впечатлению, которое чаще всего подвержено влиянию ранее сложившихся оценочных шаблонов.

Руководитель должен избегать стереотипных и формальных суждений о других, обязан учитывать, что личность любого человека - не раз навсегда данная совокупность качеств, а сложная система, которая находится в постоянном движении и, следовательно, требует при своей оценке диалектического подхода. Руководителю нужно отвлечься от личных симпатий и антипатий, посмотреть на подчиненных, как бы со стороны и беспристрастно оценить их качества и возможности, а также собственную линию поведения. В качестве практического приема, способствующего формированию у руководителя верной самооценки, можно рекомендовать метод самохарактеристики. Это своего рода письменные размышления, помогающие не только оценить свою деятельность с внешней стороны, но также осмыслить накопившийся опыт, сформулировать некоторые жизненные принципы, спланировать пути к самосовершенствованию.

Руководитель, прежде всего, должен принципиально и честно проанализировать прошлые и настоящие успехи и неудачи с точки зрения причин, которые их обусловили. Затем необходимо сопоставить уровни желаемых и практических достижений за определенный отрезок времени.

Если при этом руководитель чувствует полную удовлетворенность собой и состоянием всех дел на доверенном ему участке, то это свидетельствует о завышенной самооценке и полной самоуспокоенности. Если, напротив, руководителю все кажется плохим и он не видит реальных путей для выхода, то это свидетельствует о пониженной самооценке, что почти всегда является следствием не столько объективных условий, сколько результатом переутомления, утери чувства перспективы, перемещением центра интересов в другую область деятельности и иными субъективными обстоятельствами.

Далее руководителю нужно оценить свой авторитет в целом. Т.к. авторитет в значительной степени основывается на большой компетенции в решении тех или иных деловых, нравственных и других вопросов жизни коллектива, руководителю нужно критически подойти к своим знаниям [24, с. 85]. Весьма существенное значение имеет интерес руководителя к науке управления, в частности к ее социально- психологическому аспекту, что позволяет обоснованнее оценить свою работу с людьми. Критерием такой оценки может быть; количество конфликтов, которые возникали у подчиненных между собой и с руководителем, текучесть кадров и ее причины, внеслужебные контакты между членами коллектива и т.д.

Составление такой самохарактеристики на первый взгляд может показаться пустой тратой времени. Однако если письменно изложить то, что тревожит, можно получить весьма ценный материал для верной самооценки, а главное - вскрыть субъективные причины недостатков в своей работе. Особенно сложной становится проблема самооценки при повышении в должности, или когда после совершения ряда ошибок и упущений руководителя одолевают сомнения в своей способности вообще вести организаторскую работу [24, с. 91].

Адекватная самооценка и объективный подход к оценке подчиненных - важное условие возникновения и укрепления личного авторитета руководителя. Реальной психологической основой, обуславливающей

отношение руководителя к самому себе и к подчиненным, выступают его способности к воспитательной и организаторской деятельности.

В наше время деятельность руководителя должна отличаться не только стабильностью, но и способностью гибко приспосабливаться к изменениям потребностей системы. Необходимо, чтобы они имели возможность постоянно представлять себе работу системы в целом и в динамике, выявлять в многообразии проблем решающие и на них сосредотачивать внимание, не растворяясь в текучке и мелочах. Как бы не был высок уровень подготовки и значителен опыт руководителя, он не может полагаться лишь на себя и должен привлекать к управленческой деятельности знающих, добросовестных и инициативных работников. Способный организатор имеет в помощниках весь коллектив, но настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, приучает подчиненных к самостоятельности.

Непременным составом организаторских способностей является ответственность, отсутствие которой невозможно компенсировать никакими другими достоинствами [51, с. 72].

Деловитость некоторых руководителей чуть ли не исчерпывается составлением малоаргументированных планов и декларациями, являясь, по сути, прикрытием некомпетентности и организаторской способности. Есть и такие руководители, которые своим непомерным усердием. Неумением разграничивать работы по значимости, стремлением вмешиваться в компетенцию других создают в коллективе напряженную и нервную обстановку [14, с. 29].

Под деловыми качествами понимается способность находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и оперативно принимать обоснованные решения, последовательно и инициативно обеспечивать их выполнение с высокой производительностью [14, с. 30]

Деловые качества представляют собой крайне сложную категорию, Эти качества есть симбиоз двух состояний: компетентности и организаторской

способности. По мере прогресса содержание понятия «деловые качества» модифицируются. Было время, когда высоко котировался своеобразный талант выводить коллектив из экстремальных ситуаций, вести людей на штурм и добиваться успеха «любой ценой». Ныне от руководителя требуется творческое использование возможностей каждого работника, квалифицированный анализ информации и принятие компетентных решений.

Опасность некомпетентного руководства не ограничивается негативными последствиями необоснованных решений, принимаемых непосредственно самим руководителем. Обычно он, чтобы скрыть незнание дела, окружает себя столь же некомпетентными людьми и отдаляет способных работников, нередко подозревая их в покушении на собственный авторитет и должность. Естественно, такой руководитель вынужден имитировать деятельность и боится принимать ответственные решения.

В практике руководства встречаются и такие ситуации, когда руководитель вполне компетентен в специальной области знаний, но в силу многообразия и сложности управляемого объекта оказывается недостаточно компетентным во многих других вопросах, возникающих в процессе деятельности. Но при этом он может добросовестно заблуждаться и искренне не осознавать ограниченности своих знаний. Возможно он вообще переоценивает себя или испытывает своего рода управленческий синдром. Избыточная самоуверенность не позволяет своевременно почувствовать потребность посоветоваться при подготовке соответствующих решений с людьми более компетентными в определенных вопросах [14, с. 35]

Что касается организаторских способностей, то они проявляются в умении руководителя выделять и четко формулировать, на данном этапе развития комбината, проблемы, рационально распределять работу между сотрудниками и добиваться персональной ответственности каждого за выполнение возложенных на него функций, учитывая в своей деятельности их квалификационные и личностные характеристики, принимать и реализовывать обоснованные управленческие решения.

Не так уж редки случаи, когда руководитель, компетентный и с организаторскими способностями, тем не менее, не справляется со своими обязанностями. Большой частью это связано с отсутствием у него организаторских способностей. Вот почему важно подбирать кадры на руководящие должности.

Претендент на руководящую должность обязан удовлетворять некоторым требованиям к его личности. Без этого невозможно избежать произвольных оценок и негативных последствий подбора и расстановки руководящих кадров. Эти требования можно разделить на общие и специальные. Общие требования закреплены в законодательстве о труде ТК РФ и других документах, а специальные требования изложены в квалификационных справочниках, должностных инструкциях и некоторых иных нормативных актах [19, с. 35]

На деле четко определить требуемые качества руководителя довольно сложно. Кандидат может иметь необходимое образование и быть хорошим специалистом, но это не гарантирует того, что он станет умелым руководителем. Столь же неубедительна нередко используемая оценка руководителя по непосредственным итогам работы. В этом случае зачастую игнорируется то, какой ценой достигнуты результаты, насколько разумными были действия руководителя с точки зрения перспектив развития системы.

Поэтому единственно приемлемой признается комплексная оценка кандидата на должность по показателям, достоверно отображающим исполнение основных функциональных обязанностей.

Для принятия в каждом отдельном случае решения относительно кандидата на руководящую должность требования, которым он должен удовлетворять, деловые и нравственно-психологические, нуждаются в раскрытии и расшифровке.

Перечислим наиболее важные из этих качеств:

- компетентность, наличие достаточного и полезного опыта работы в определенной сфере общественной деятельности;

- способность выявлять, а в чем-то и предугадывать тенденции роста системы, организовывать, координировать и контролировать действия подчиненных;
- нравственные достоинства - честность, требовательность, критичность к себе и к другим, высокое чувство долга и ответственности;
- оперативность и гибкость, умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения, инициативно и настойчиво добиваться их исполнения посредством соответствующих воздействий на подчиненных;
- знание способов срабатываться с людьми и формировать коллектив, а также способы и формы общения и выхода из конфликтной ситуации;
- стремление к аргументированному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов деятельности;
- справедливость во взаимоотношениях с подчиненными;
- умение правильно организовывать свою работу, распределять время на решение текущих и перспективных задач, формировать условия для нормальной работы коллектива [19, с. 36].

Достоверная оценка руководителя непременно должна включать и обоснованное представление о направленности и пределах его умственных способностей. Умственные способности человека заслуживают изучения и по причине их разнонаправленности, понимание которой весьма важно для отбора руководителей.

Выявление умственных способностей осложняется трудностью определения граней, отделяющих мудрость от ложной значительности, осторожность от трусости и т.д. Трудности этого порядка усугубляются в следствии того, что свойства ума по-настоящему проявляются только в деятельности, применительно к руководителю, - в процессе осуществления функций управления, а на стадии отбора кандидатов на должности

руководителей вероятность ошибки в оценке их умственных возможностей достаточно велика. Все же существуют возможности более или менее точной оценки основных характеристик ума: его гибкости и подвижности, глубины и широты, логичности и самостоятельности, критичности и любознательности, волевых свойств (проявляющихся в способности регулировать свое поведение, действовать целенаправленно и решительно сохраняя уверенность и не теряя самообладания), быстроты восприятия информации и мыслительных процессов (которые во многом определяют оперативность и продуктивность управленческой деятельности). Причем мышление понимается как форма поведения, когда задачи управления решаются посредством манипулирования образами и эффективность зависит от меры аргументированности оценки этих образов, а так же от логических способностях руководителя.

Важно осознать, что в личности руководителя эти качества не взаимозаменяемы, недостаток какого либо качества невозможно компенсировать иным качеством.

Руководителю также необходимы определенные психологические и нравственные качества. В наше время, когда существенно растет значимость такой способности, получает признание профессиональная психопрогностика, позволяющая выявить, насколько у человека она развита.

Однако вычленение рассматриваемых качеств как «специфических» для руководителя оказалось довольно сложной проблемой, которая до сих пор еще не решена. Поясняя ее суть. Чехословацкий специалист по теории управления Йозеф Кхол отмечает: «Несмотря на значительный объем исследований в этой области, не удалось получить удовлетворительных и исчерпывающих результатов...». Такое положение складывается потому, что указываются не только те особенности, которые в значительной степени проявляются именно при выполнении управленческих функций, но и приводятся практически все черты личности, которые с общественной точки зрения осуществляются как положительные [19, с. 37]

Считается, что руководитель должен быть терпелив и вежлив, свободен от капризности и раздражительности. К числу свойств того же порядка можно приплюсовать рассудительность и справедливость, простоту и скромность, добросовестность и честность, самообладание и присутствие духа при неблагоприятном стечении обстоятельств.

Руководители, обладающие такими свойствами, легко вписываются в коллектив и способны создавать в нем благоприятный социально-психологический климат, поскольку они обладают даром сопереживать. У них низкий «болевого порог» и высокий психологический такт, сравнительно большая приспособляемость к преодолению стрессовых ситуаций и нагрузок.

Важно осознание руководителем той истины, что сложная совокупность опыта, знаний и личных качеств, на которые он постоянно опирается, специфична именно для него, что существуют и иные сочетания подобных черт. В этом случае ему легче воспринимать подчиненного как целеустремленную и чувствительную личность со своими социальными и психологическими характеристиками, познать законы и механизм формирования его поведения.

Рассмотрим некоторые социально-психологические и нравственные требования к личности руководителя: психологический такт, честность, честолюбие, умение предупреждать и преодолевать стрессовые ситуации.

Психологический такт — способность быстро находить наиболее приемлемый тон и целесообразную форму общения с подчиненными и вообще с окружающими - может быть представлен некоторым набором признаков: понимание ситуации, содержание взаимоотношений и характера желательного взаимодействия с людьми; находчивость в разговоре с ними; отсутствие речевого шаблона и речевая адаптация к людям; чуткость и участливость по отношению к людям; индивидуализация обращения с ними в зависимости от их устойчивых индивидуально-психологических черт; простота и естественность в общении, умение оставаться самим собой во всех обстоятельствах [25, с. 76].

Одной из самых распространенных моделей деятельности руководителя является так называемая функциональная модель, которая предлагает описывать содержание труда руководителя посредством перечисления его функций. На самом деле функции руководства не являются прерогативой одного наделенного властными полномочиями лица. Обычно функции руководства распределены между многими членами фирмы, корпорации, причем необязательно в полном соответствии с их местом в иерархической структуре управления. Даже такие функции, как несение ответственности за результаты совместной деятельности и воспитание членов коллектива, могут быть делегированы вниз по ступеням иерархической структуры.

Общая задача руководителей всех рангов и уровней заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные силы коллективными усилиями подчиненных. В широком смысле обязанности руководителя состоят в том, чтобы решить, что конкретно надо сделать, определить, кто, как, когда и что должен делать, следить за тем, чтобы все было сделано, оценивать, как было сделано, и вознаграждать за сделанное.

Главная опасность, подстерегающая российского руководителя, — это искушение брать на себя исполнительские функции подчиненных. Многие, особенно начинающие руководители, не зная, как заставить работать чужие руки и интеллект подчиненных, сами берутся за выполнение намеченных заданий. Они даже ставят это себе в заслугу, подчеркивая, что им приходится надрываться на работе, им кажется, что больше никто, кроме них, не в состоянии справиться с такой массой дел, хотя в подобной ситуации следует говорить, скорее, о неэффективном стиле руководства [25, с. 140].

Итак, общая, наиболее важная, задача руководителей всех рангов и уровней заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные качества коллективными усилиями подчиненных. В более широком смысле обязанности руководителя состоят в том, чтобы решить, что конкретно надо сделать, определить, кто,

как, когда и что должен делать, следить за тем, чтобы все было сделано, оценивать, как было сделано, и вознаграждать за сделанное.

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать руководитель, он, прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства [6].

Для определения типа руководителей американские психологи Р.Блэйк и Д.Моутон составили матрицу типов руководителей (рис. 2).

1. Стиль управления, полностью ориентирован на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.

2. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: "Надо быть всегда самим собой". Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл - в дебаты.

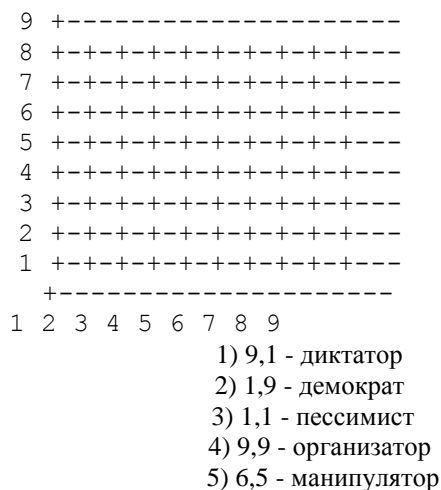


Рисунок 2. Матрица типов руководителей

3. Девиз "Не вмешиваться в ход событий". Случайные люди, назначенные кем-то.

4. Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а

также людей. Важнейшая характеристика - устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое почти не реально.

5. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: "Не хватать звезд с неба". Манипулирование людьми.

Итак, в зависимости от характера работ руководителю могут предъявляться различные требования.

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили американским ученым М.Вудкоку и Д.Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем [15, с. 112].

Их исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых руководителей требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных руководителей требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый руководитель должен сам поддерживать постоянный

собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения - зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного "устаревания". Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе [15, с. 117].

Следовательно, если руководитель хочет добиться успеха в эффективном управлении организацией, то он должен придерживаться этих

перечисленных одиннадцати пунктов.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков руководитель не будет успешным если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день.

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены другие роли руководителя. Основываясь на данных ранее одиннадцати факторах это: способность управлять собой; разумные личные ценности; четкие личные цели; упор на постоянный личный рост; навык решать проблемы; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у руководителя, возникает ограничение.

Но в любом случае, как уже говорилось выше, к руководителю предъявляются большие требования, которые хороший менеджер сможет удовлетворить только, если он будет постоянно совершенствоваться, ведь пределам мастерства нет.

Хотя признание личного ограничения - это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтоб углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные

изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера - найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно [30, с. 25].

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации руководителей, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. А непосредственное личное участие и обучение на собственном опыте - это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков руководитель не будет успешным если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс как время стоит на ряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и сырьём. Менеджер всегда находится в трёх измерениях в настоящем, прошлом и будущем. Время – необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. К сожалению, в России с давних времён сложилось представление о руководителе, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле это лишь говорит о низком уровне, который представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Сущность руководства нельзя свести только к принятию управленческих решений. Не следует смешивать процессы принятия решений и их утверждение. Главным является первое, второе не имеет существенного значения [50, с. 163].

Выводы по первой главе

Стиль деятельности руководителя — совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности [36, с. 19]. Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием — временем.

В процессе исследования стиля руководителя были сделаны следующие выводы:

- руководитель формирует определенный стиль работы самим характером подбора кадров и воздействием на них присущими ему приемами;
- сущность оптимального управления заключается в обеспечении эффективного управленческого воздействия субъекта на объект управления, при наиболее рациональном использовании сил и средств в конкретных условиях и реальной управленческой ситуации;
- наибольший экономический и социальный эффект обеспечивает побуждающая деятельность руководителя, которая должна сочетать в себе два фактора – ориентацию на цели предприятия и собственные проблемы, а также содружество с подчиненными;
- самооценка руководителя является общественно значимым фактором, поскольку она оказывает влияние на подчиненных и эффективность их труда;
- личное поведение руководителя имеет существенное значение для успешной деятельности коллектива.

2. Практическая работа по формированию эффективного стиля управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ»

2.1. Анализ эффективности существующих стилей управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ»

В качестве исследуемого объекта выступает Открытое акционерное общество «Магнитогорский стекольный завод», которое является предприятием стекольной отрасли Российской Федерации.

Общество в своей деятельности руководствуется гражданским, трудовым и налоговым законодательством, Федеральным законом «Об акционерных обществах» [3], Уставом, внутренними документами Общества и иными правовыми актами Российской Федерации.

ООО «МАСТ» входит в ЗАО «Стройкомплекс» – одно из интенсивно развивающихся дочерних предприятий ООО «ММК». Это молодое объединение созданное в целях использования ресурса дочерних структур, производящих продукцию строительной индустрии и строительного–монтажных организаций металлургического комбината.

Основными видами деятельности ООО «МАСТ» являются:

- производство и реализация листового оконного стекла;
- производство и реализация силиката натрия (калия) растворимого;
- производство и реализация изделий из стекла.

ООО «МАСТ» занимает средние позиции в области инноваций и производства стекла и сопутствующей продукции, применяемой в строительстве и в быту. На заводе осуществляется комплекс мероприятий по структурной перестройке производства и адаптации деятельности в условиях развития рыночных отношений. Основаны новые производства натриевой и калиево–натриевой силикат–глыбы, позволившим предприятию осуществлять свою деятельность на новых рынках. Организованная в городе, розничная сеть, позволяет предприятию осуществлять более гибкую торговую политику и не ограничиваться продажей только своей продукции.

В течение последних двух лет в связи с изменением экономической политики в отношении промышленности, из-за экономического спада и сокращения строительства, что привело к падению платежеспособного спроса на стекло и другую продукцию, предприятие стало убыточным.

Руководство предприятия не могло собственными силами изыскать средства на необходимые производственные капитальные ремонты, на погашение задолженностей за энергию перед ООО «ММК» (магнитогорский металлургический комбинат), в результате чего на некоторое время была прекращена деятельность завода.

В 2000 г. предприятие возобновило производство листового стекла благодаря тому, что стало дочерним предприятием ООО «ММК». Это стало плюсом для производства необходимого товара как для города, так и для всей челябинской области. Минус в том, что все имущество предприятия было передано за долги комбинату и предприятие потеряло статус независимости.

На структуру предприятий стекольной промышленности определенное влияние оказывает характер выпускаемой продукции и технологии ее изготовления, а также масштаб производства, степень специализации. Структура предприятия представлена на рисунке 3.

На стекольном заводе в соответствии с ролью в создании основной продукции цехи подразделяются на основные, вспомогательные, обслуживающие хозяйства. Основные цехи непосредственно заняты переработкой исходного сырья в готовую продукцию, т. е. стекла. Вспомогательные службы выполняют функции по обслуживанию и обеспечению основных цехов энергией, паром, водой, транспортом и производственным ремонтом. Обслуживающие хозяйства представляют из себя склады сырья, материалов и готовой продукции.

Организационная структура органов управления стекольного завода зависит в основном от масштабов производства, сложности технологических процессов, характера специализации предприятия и степени оснащенной техникой. В приложении представлена организационная структура органов

управления предприятия. Из приведенной схемы следует, что аппарат управления производством состоит из ряда функциональных отделов, которые помогают руководителю предприятия решать вопросы технического совершенствования производства, его подготовки, планирования, организации труда и заработной платы, материально–технического снабжения, сбыта продукции, ведению учета затрат.

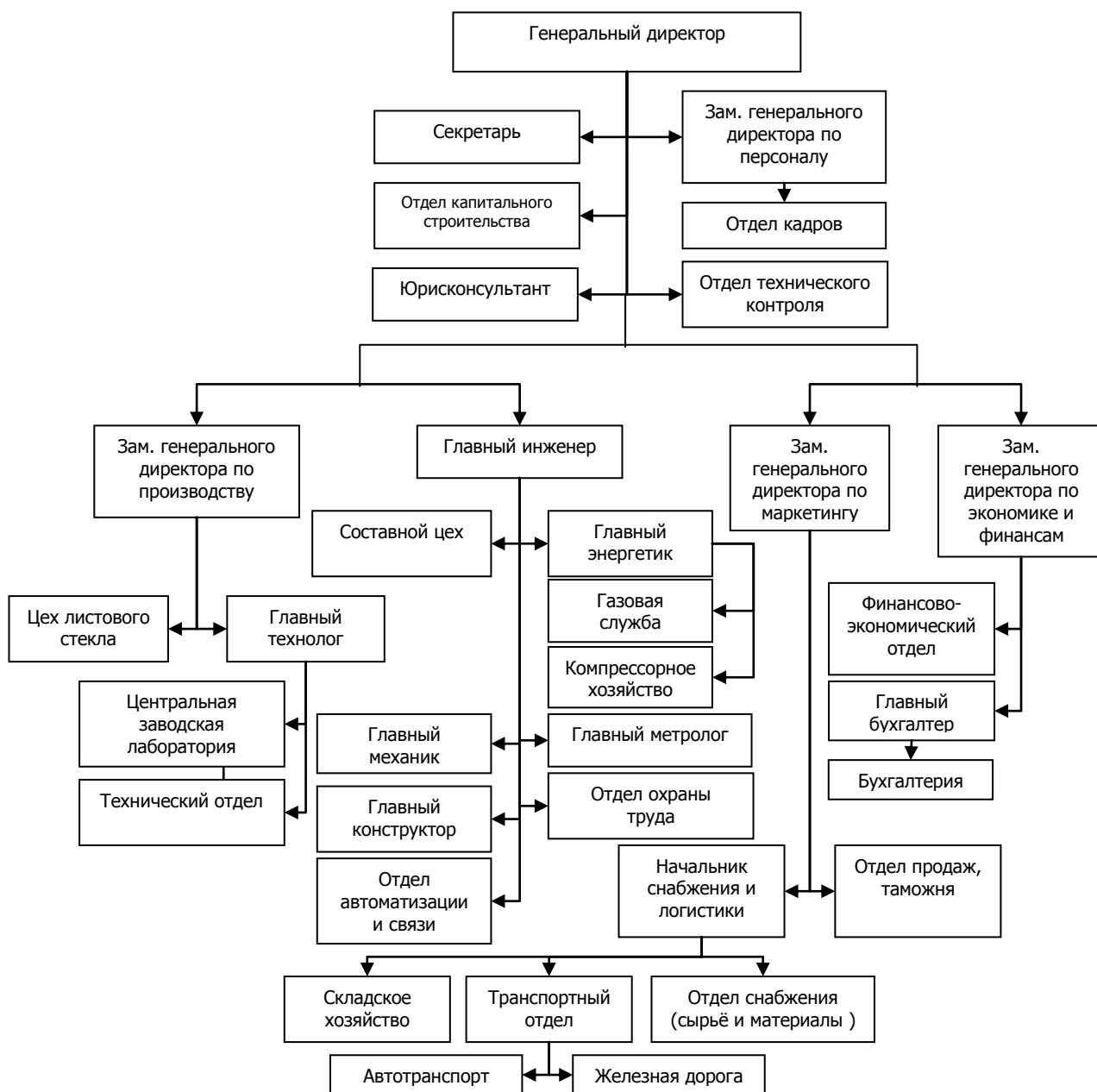


Рисунок 3. Организационная структура ООО «МАСТ»

Согласно управленческой структуре, все работники предприятия подчиняются непосредственно руководителю структурного подразделения,

где работает сотрудник, а те в свою очередь подчиняются директору предприятия.

Динамика среднесписочной численности ООО «МАСТ» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Среднесписочная численность ООО «МАСТ» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Структура, %			Темп роста к 2014 г., %	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015	2016
Среднесписочная численность	755	709	771	100	100	100	93,9	108,7
Рабочие	490	440	510	64,9	62,0	66,1	89,8	115,9
PPC и С всего, в т.ч.:	265	269	261	34,1	37,9	33,8	101,5	97,0
руководители	132	125	135	17,5	17,6	17,5	94,7	108,0
специалисты	123	129	115	16,3	18,1	14,9	104,8	89,1
служащие	10	15	11	1,3	2,1	1,4	150,0	73,3

В анализируемом периоде наблюдалась недостаточная стабильность численного состава: в 2015 г. численность снижается с 755 чел. в 2014 г. до 709 чел. в 2015 г. или на 6,1% (100%-93,9%). В основном снижение численности произошло за счет рабочих, численность которых снизилась на 10,2% (с 490 чел. до 440 чел.) Численность руководящего состава снизилась в 2015 г. на 7 чел. или на 5,3%, в то время как численность специалистов увеличилась на 6 чел., или 4,8%, а служащих на 5 чел., или на 50%.

В 2016 г. численность увеличивается на 8,7% по сравнению с 2014 г. и составляет 771 чел.

Численность рабочих в 2016 г. увеличилась на 70 чел., или на 15,9%, а руководителей на 10 чел., или 8%. В основном увеличение численности в 2016 г. происходило в начале года, когда предприятие расширяло свою деятельность за счет заключения договоров с новыми застройщиками.

Однако к концу 2016 г. ООО «МАСТ» прекратило прием на работу, а некоторых рабочих отправило в отпуск без содержания. В то же время численность специалистов и служащих значительно снизилась: специалистов на 10,9%, или 14 чел., а служащих на 26,7%, или 4 чел. Такое значительное сокращение численности специалистов в 2016 г. обусловлено снижением объемов деятельности во всех отраслях экономики вследствие глобального финансового кризиса. Исходя из этого ООО «МАСТ» пришлось сократить некоторых специалистов или перевести на другую работу.

На рисунке 4 представлена структура персонала. В структуре численности в ООО «МАСТ» на протяжении анализируемого периода основной удельный вес занимают рабочие, которые производят продукцию.

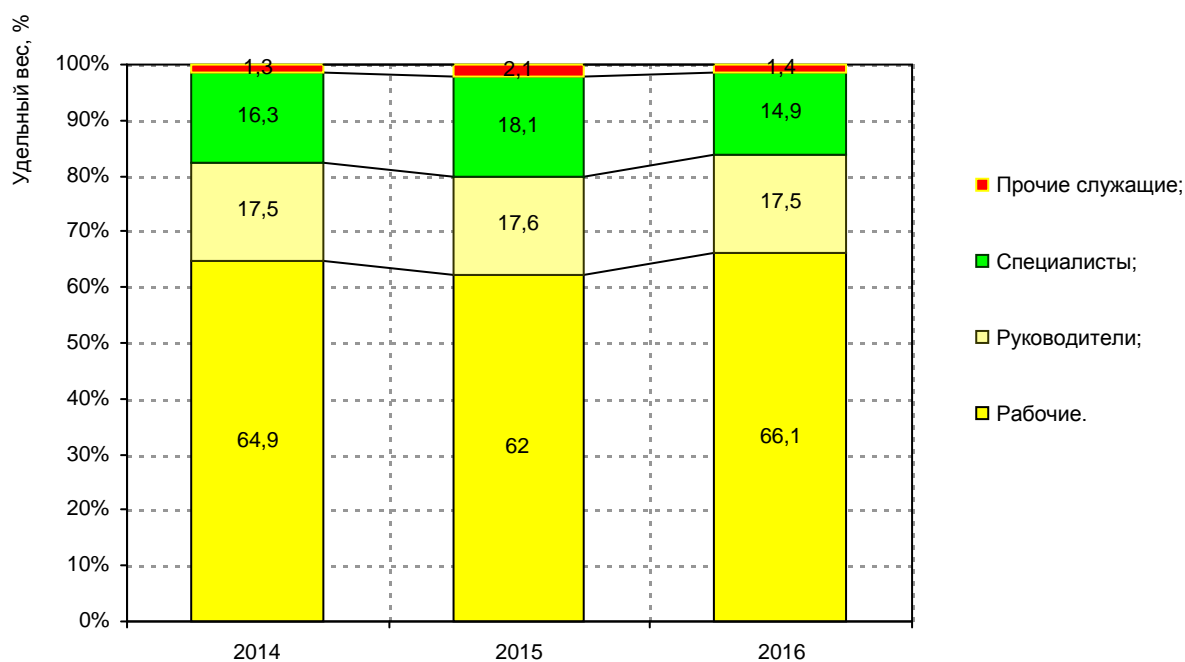


Рисунок 4. Структура персонала ООО «МАСТ» по группам за 2014-2016 гг.

Так, в 2014 г. доля рабочих составляла 64,9%, к концу 2015 г. доля рабочих немного снизилась в общей структуре работников и составила 62%, но в 2016 г. она увеличилась до 66,1%. Это благоприятные изменения, так как увеличение доли рабочих в конечном итоге ведет к повышению

производительности труда в целом по предприятию и, следовательно, к увеличению эффективности использования трудовых ресурсов.

Удельный вес руководителей на протяжении 2014-2016 гг. практически не изменился: в 2014 г., как и в 2016 г. он составлял 17,5%. При этом значительно изменился удельный вес специалистов с 18,1% в 2015 г. до 14,9% в 2016 г.

В таблице 2 проведем качественный анализ персонала ООО «МАСТ» за 2014-2016 гг.

Таблица 2

Показатели обеспеченности персоналом ООО «МАСТ» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Базисный темп прироста, %		Структура, %		
	2014	2015	2016	2015	2016	2014	2015	2016
Среднесписочная численность, всего, в т.ч.:	755	709	771	-6,09	2,12	100,0	100,0	100,0
Возраст								
до 30 лет	234	204	222	-12,82	-5,13	31,0	28,8	28,8
30-40 лет	170	155	178	-8,82	4,71	22,5	21,9	23,1
40-50 лет	141	147	157	4,26	11,35	18,7	20,7	20,4
50-55 лет	138	129	122	-6,52	-11,59	18,3	18,2	15,8
55-60 лет	43	67	74	55,81	72,09	5,7	9,4	9,6
свыше 60 лет	28	7	18	-75,00	-35,71	3,7	1,0	2,3
Стаж работы								
до 1 года	263	289	259	9,89	-1,52	34,8	40,8	33,6
от 1 до 3 лет	149	114	155	-23,49	4,03	19,7	16,1	20,1
от 3 до 5 лет	95	99	109	4,21	14,74	12,6	14,0	14,1
от 5 до 10 лет	79	71	74	-10,13	-6,33	10,5	10,0	9,6
свыше 10 лет	170	136	173	-20,00	1,76	22,5	19,2	22,4
Образовательный уровень								
высшее	257	255	277	-0,78	7,78	34,0	36,0	35,93
среднее-специальное	86	80	84	-6,98	-2,33	11,4	11,3	10,89
среднее	400	338	379	-15,50	-5,25	53,0	47,7	49,16
Начальное	11	35	32	218,18	190,91	1,5	4,9	4,15
Состав рабочих по квалификации								
2 разряд	44	74	43	68,18	-2,27	5,8	10,4	5,6
3 разряд	273	179	211	-34,43	-22,71	36,2	25,2	27,4
4 разряд	155	162	196	4,52	26,45	20,5	22,8	25,4
5-6 разряд	175	187	179	6,86	2,29	23,2	26,4	23,2
без разряда	46	45	87	-2,17	89,13	6,1	6,3	11,3

За анализируемый период на ООО «МАСТ» происходят качественные изменения в возрастной структуре персонала.

В ООО «МАСТ» на протяжении 2014-2016 гг. идет процесс

омолаживания персонала, так увеличивается численность работников от 30 до 50 лет.

В то время численность работников в возрасте от 50 до 55 лет сокращается. Это положительная тенденция, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы. Однако процесс омолаживания может иметь и негативные последствия, так как наличие в коллективе опытных специалистов создает атмосферу стабильности и уверенности в будущем как предприятия, так и работников независимо от их возраста.

С 2015 г. по 2016 г. увеличилась доля работников в возрасте от 65 до 60 лет, это отрицательная тенденция, так как увеличение доли немолодых людей в составе персонала снижает восприимчивость к инновациям и в долгосрочном периоде ведет к сокращению объемов производства и реализации продукции, а необходимые в таких случаях увольнения порождают проблемы.

Структура персонала ООО «МАСТ» по стажу работы за 2014-2016 гг. позволяет сделать вывод, что численность работников со стажем до 1 года уменьшилась на 30 чел., при этом численность работников от 1 до 3 лет увеличилась на 41 чел., в то же время увеличилась на 10 чел. численность работников со стажем от 3 до 5 лет работы.

Структурные изменения среди групп работников по стажу имеют негативный характер, так в 2015 г. удельный вес работников работающих менее года достиг 41% всего персонала, а в 2016 г. он снизился до 33,6%. Это указывает, что при приеме на работу руководство ООО «МАСТ» ориентируется преимущественно на новых работников, поэтому может столкнуться с текучестью кадров. Вновь нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа (считается, что «старики» сохраняют «память» предприятия).

Перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Тогда как

преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров.

Структура персонала ООО «МАСТ» по образованию позволяет выделить тенденцию к увеличению в 2015 г. доли персонала со средним образованием с 47,7% до 49,16%. При этом наблюдается сокращение удельного веса работников со средним - специальным образованием с 11,3% до 10,89%. Увеличение доли работников с начальным образованием с 1,5% в 2014 г. до 4,15% в 2016 г. это отрицательная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

В 2016 г. в ООО «МАСТ» прослеживается тенденция увеличения доли работников без разряда. При этом положительным моментом является снижение доли работников с 2 разрядом и увеличение работников с 4 разрядом. В целом, квалификационный уровень работников соответствует производственным потребностям предприятия и отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период как квалификационного, так и образовательного уровня работников.

Таким образом, качественный анализ трудовых ресурсов выявил положительные тенденции, увеличивается доля молодых сотрудников, образовательный и квалификационный уровень работников.

Все подразделения ООО «МАСТ» подчиняются директору, который обращается к заместителям директора по различным вопросам, отдельным специалистам как напрямую, так и непосредственно, через руководителей отделов.

В основу кадровой политики ООО «МАСТ» в области безопасности производства и труда заложены обязательства по непрерывному совершенствованию работы в сфере промышленной безопасности и охраны труда, а также обязательства, согласно которым система управления охраной труда и промышленной безопасностью должна соответствовать российскому законодательству по охране труда и промышленной безопасности.

Поддержание достаточного уровня квалификации руководителей и

специалистов обеспечивается специализированными программами повышения квалификации и переподготовки в следующих сферах: «Система качества ИСО – 9000», «Экономика, финансы, бухгалтерский учет», «Сбыт и снабжение», «Информационные технологии», «Право», «Социальная сфера и PR – технологии».

В ООО «МАСТ» постоянно внедряются новые формы мотивации труда. Персонал мотивируется на достижение наивысших результатов по производству и качеству продукции.

Коллективы производственных цехов стимулируются на достижение наивысших результатов по производству и качеству продукции. Но при этом несут коллективную ответственность за нарушения трудовой дисциплины, правил промышленной безопасности, сохранность закрепленной за подразделением собственности ООО «МАСТ».

В целом систему управления персоналом ООО «МАСТ» на данный момент можно оценить как находящуюся на грани конкурентоспособности. Острой проблемой деятельности ООО «МАСТ» остаются повышение качества выполняемых работ. Во многом ситуация с качеством в ООО «МАСТ» обусловлена недостатками системы управления персоналом:

- Система мотивации производственного персонала очень слабо стимулирует качество - даже формально с показателями качества связано в какой-то степени лишь около 10-20% заработка.

- Специализированные на вопросах качества подразделения ООО «МАСТ» (Бюро системы менеджмента), в настоящее время находятся в подчинении у Главного инженера ООО «МАСТ». Хотя ряд отдельных (в том числе важных и капиталоемких) мероприятий по повышению качества осуществляется и планируется, четкая количественная программа достижения определенных показателей в области качества (например, показатели удовлетворенности потребителей, определенные параметры качества по всем ключевым группам ремонтных работ и т.п.) в комплексном виде отсутствует.

- Отсутствует регулярный мониторинг запросов потребителей к качеству

в самом широком смысле, включая помимо юридически обоснованных претензий по браку и условиям поставки, все случаи неудовлетворенности потребителей (неоформленные официально претензии, неудовлетворенность сервисом, неудовлетворенность порядком взаимодействия со сбытовыми службами и т.п.)

Необходимы значительные усилия по изменению внутрифирменных ценностных приоритетов в отношении качества. Персоналу и менеджменту необходимо переходить к пониманию качества как максимально возможного соответствия ожиданиям целевых потребителей (разумеется, при условии адекватной, соответствующей рынку цены). Вероятно, целесообразны различные семинары, тренинги и т.п. по разъяснению эффективных подходов, адекватных жесткой рыночной среде.

Исследование влияния стиля лидерства на эффективность деятельности работников ООО «МАСТ», проводилось между менеджерами высшего, среднего и низшего звеньев в ООО «МАСТ».

Цель экспериментального исследования: выявить особенности влияния стиля руководства менеджеров ООО «МАСТ» на эффективность деятельности структурных подразделений.

Сформулируем основную гипотезу экспериментального исследования: Если у руководителя присутствуют лидерские качества, то эффективность деятельности работников повышается. Вопрос сработанности и психологической совместимости людей не решается простым правилом подобия или противоположности их индивидуальностей. Видится более сложный механизм взаимодействия субъектов, чем ситуационная актуализация тех или иных их качеств или ролей, что дает основание отклонять и ситуационные теории лидерства как исчерпывающе объясняющие взаимодействия субъектов

Исходя из цели эксперимента, можно выделить следующие задачи:

- провести выборку и разработать программу диагностического исследования;

- провести исследование лидерства;
- провести анализ результатов диагностики.

Исследование проводилось в марте 2009 г.

Для эффективного проведения исследования влияния стиля лидерства на деятельность ООО «МАСТ» необходимо раскрыть общую характеристику испытуемых, что приведено в таблице 3.

Таблица 3

Общая характеристику испытуемых

Ф.И. испытуемого	Пол	Возраст	Профессиональная принадлежность
1. Самоявцев В.М.	М	44	Начальник КРМЦ-1
2. Шамшури Д.Ж.	М	44	Начальник КРМЦ-2
3. Чижиков В.И.	М	59	Начальник ЦРКО и С
4. Гатауллин Р.Г.	М	38	Начальник ЦРКП
5. Шамонин А.А.	М	37	Начальник КЭРЦ
6. Анисимов И.В.	М	28	Мастер КРМЦ-2
7. Волков П.А.	М		Мастер КРМЦ-2
8. Тюрин Е.В.	М		Мастер КРМЦ-2
9. Лопатин П.А.	М		Мастер КРМЦ-2
10. Порпулов Е.С.	М		Мастер КРМЦ-2
11. Антипин А.В.	М	38	Мастер КРМЦ-2
12. Волков А.С.	М	33	Заместитель начальника КРМЦ-2
13. Коваленко А.А.	М		Заместитель начальника КРМЦ-1
14. Романов А.В.	М		Заместитель начальника ЦРКО и С
15. Аксарин А.А.	М		Мастер КРМЦ-2
16. Никифорова Н.А.	Ж		Мастер КРМЦ-2
17. Уельданов Ю.Ш.	М		Мастер КРМЦ-2
18. Буликбаев Р.Б.	М	36	Мастер КРМЦ-2
19. Черепанов Е.В.	М	31	Мастер КРМЦ-2
20. Сагитов М.М.	М		Мастер КРМЦ-2

Всего было обследовано 20 линейных менеджеров. Возраст опрашиваемых колеблется от 25 до 60 лет.

Для подтверждения гипотезы исследования были проведена диагностика с помощью тестов:

1. Исследование личности рабочих с помощью многофакторного опросника FPI (приложение 1);

Результаты диагностики личности рабочих с помощью многофакторного

опросника FPI представлены в табл. 4 рис. 7. Обработка результатов производится после перевода первичных оценок в стандартные по 9-ти балльной шкале.

Таблица 4

Данные опросника FPI

№ испытуемого	Шкалы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	1	3	3	6	3	3	3	7	5	2	8
2	3	1	3	3	6	7	3	6	6	5	2	9
3	3	2	2	4	5	8	2	6	9	7	4	7
4	2	3	3	7	5	8	3	6	9	7	4	8
5	7	3	4	4	9	3	6	9	7	3	4	3
6	4	3	4	5	9	6	6	9	9	5	9	8
7	2	1	2	4	8	4	5	5	7	4	5	8
8	4	7	7	7	5	9	6	9	8	6	8	8
9	5	2	5	6	8	7	6	6	7	7	4	8
10	2	2	2	6	6	9	3	5	7	8	6	9
11	3	7	3	7	7	8	2	7	6	4	5	7
12	3	1	3	7	5	9	3	4	7	4	3	8
13	7	5	4	4	6	3	9	6	8	3	4	7
14	2	4	7	2	7	5	7	7	8	7	6	3
15	2	2	2	3	6	8	3	3	7	4	9	8
16	1	1	7	3	8	8	7	3	6	7	2	5
17	2	3	2	8	8	9	3	9	7	6	7	8
18	4	2	2	4	5	9	2	5	6	7	3	9
19	1	1	3	3	4	9	3	3	7	7	2	9
20	2	3	7	5	6	8	9	9	5	2	4	9
Итого	59	54	74	98	139	143	69	109	139	108	93	149
Среднее	2,95	2,7	3,7	4,9	6,95	7,15	3,45	5,45	6,95	5,4	4,65	7,45

Таким образом, из табл. 6, можно сделать вывод, что самую большую сумму баллов набрали менеджеры по 12 шкале маскулинизм - феминизм. При этом у испытуемых преобладает маскулинный тип личности, так как многие рабочие получили высокие баллы. У большинства низкая степень агрессивности как реактивной, так и спонтанной. Этим рабочим свойственна

уравновешенность.

На основе полученных данных рассчитаем среднее арифметическое значение по каждой шкале и построим среднестатистический психологический профиль для линейных менеджеров ООО «МАСТ».

На рисунке 5 представлены среднестатистический профиль линейных менеджеров ООО «МАСТ», полученный по опроснику FPI.

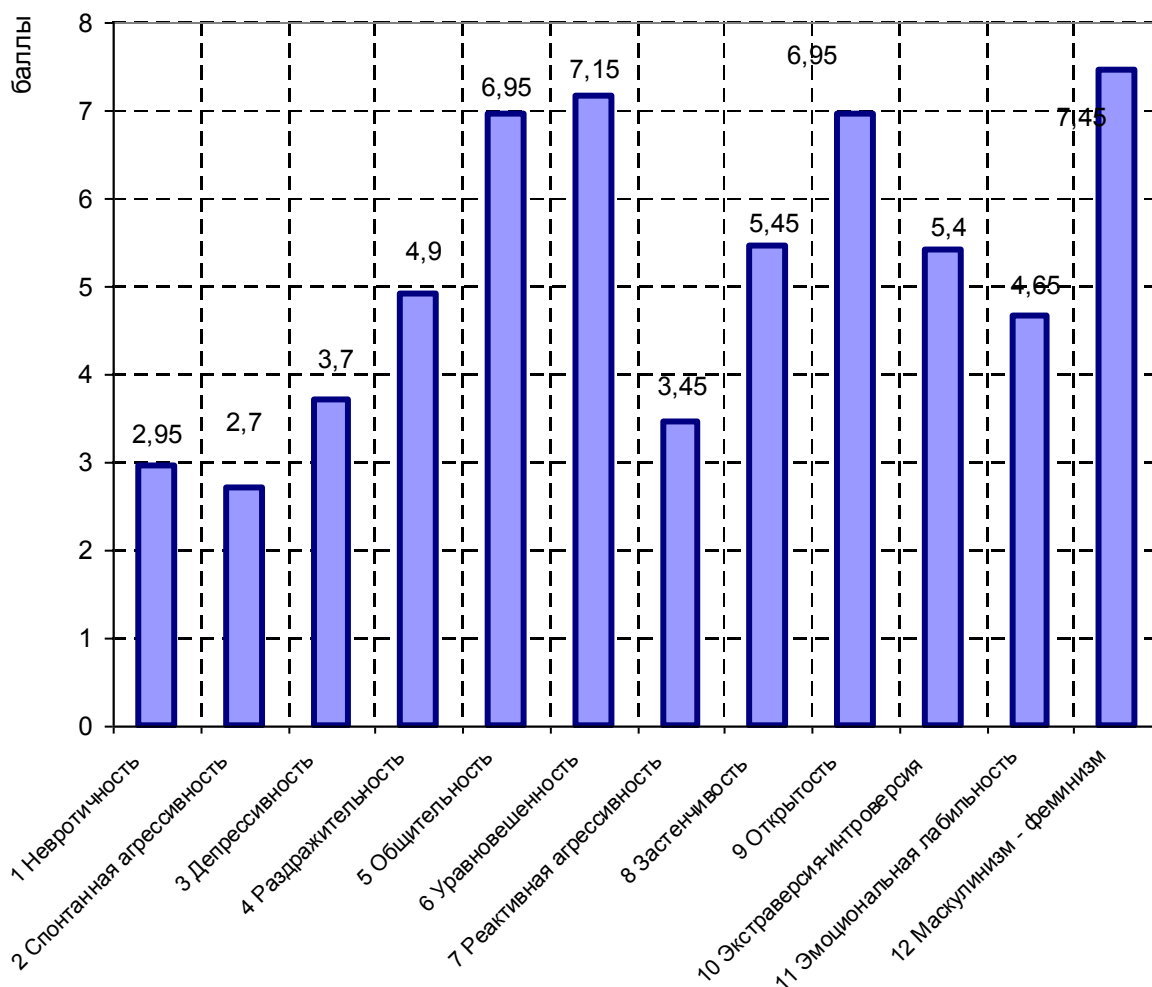


Рисунок 5. Средний профиль линейных менеджеров ООО «МАСТ» полученный по опроснику FPI

Как видно из полученных результатов все набранные респондентами баллы относятся к средним и высоким.

По шкале I «Невротичность», опрашиваемые менеджеры в основном получили низкую оценку что соответствует их эмоциональной устойчивости и в свою очередь отражается на эффективности деятельности предприятия.

В соответствии со шкалой II «Спонтанная агрессивность», можно сделать вывод, что опрашиваемые не обладают спонтанной агрессивностью.

Результаты по шкале III «Депрессивность», позволяют сделать вывод, что рабочие не обладают депрессивностью, но в то же время они часто поддаются эмоциям из-за сбоев в работе или не выплаты заработной платы и в итоге, как правило, испытывают глубокое разочарование по поводу отсутствия удачи, что отражается на их профессиональной деятельности в ООО «МАСТ».

Шкала IV «Раздражительность» позволяет увидеть, что уровень раздражительность рабочих на уровне среднего, что в свою очередь отражается на эффективности деятельности при выполнении работ.

Полученный результат по V шкале «Общительность» говорит о некоторой потребности в общении и готовности к удовлетворению этой потребности. У этих менеджеров выражена ориентация на дружеские отношения, что отражается на социально-психологическом климате в коллективе и соответственно на эффективности деятельности предприятия.

Результат опроса по шкале «уравновешенность» свидетельствует о хорошей защищенности респондентов к воздействию стресс-факторов обычных рабочих ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности. Эти рабочие наиболее устойчивы к стрессу – не тревожные, эмоционально-устойчивые, неимпульсивные. Особенно это проявляется у менеджеров цехов ремонта металлургического оборудования.

Проведенная методика позволила выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа. По этой шкале показали высокие результаты два менеджера, которые набрали высокие баллы (по 9 баллов), что говорит о высоком уровне психопатизации, характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию. Остальные набрали низкие и средние баллы, что позволяет сделать вывод о том, что систематическое преодоление умеренного стресса способствует созданию прочности, которая позволяет рабочим справляться с

их негативным влиянием и показывать высокую производительность труда.

По VII шкале «Реактивная агрессивность» опрашиваемые получили среднюю оценку, что говорит о том, что у некоторых менеджеров в какой-то степени присутствует тревожность, скованность, неуверенность.

Данные шкалы IX «Открытость», позволяют сделать вывод, все линейные менеджеры ООО «МАСТ» отвечали искренно. Об этом свидетельствует высокая оценка по шкале. Также полученный результат говорит о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с руководителем при высоком уровне самокритичности. При нарушении привычных взаимоотношений, являясь дополнительным стрессогенным фактором понижает эффективность в рабочих цеховых коллективах.

Средний балл у опрашиваемых по X шкала – экстраверсия – составил 5,4, что соответствует среднему уровню экстравертированности опрашиваемых.

По этой шкале XI респонденты получили среднюю оценку, которая отчасти характеризует стабильность эмоционального состояния линейных менеджеров ООО «МАСТ», но и не говорит о его неустойчивости. Но в то же время могут происходить колебания настроения, повышаться возбудимость и раздражительность, что в свою очередь отражается на результате работы.

XII шкала – маскулинизм – феминизм. Полученные результаты опроса свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, что соответствует профессиональным качествам линейных менеджеров при руководстве структурными подразделениями ООО «МАСТ».

По результатам опросника FPI можно сделать вывод, что для многих менеджеров характерно открытое поведение в процессе которого возникают положительные эмоции и складывается благоприятная ситуация для работы и выполнении должностных обязанностей.

Для выявления лидерских качеств менеджеров высшего звена ООО «МАСТ» была проведена методика «Лидер».

Представим исследования менеджеров высшего звена ООО «МАСТ» (см. табл. 5).

Таблица 5

Результаты исследования по степени склонности к лидерству менеджеров высшего звена ООО «МАСТ»

ФИО	Количество баллов
Зам. директора по экономике и финансам (Мусович И.В.)	39
Главный инженер (Юнаш А.А.)	41
Главный механик ООО «МАСТ» (Давлетбаев Ф.Ф.)	47
Начальник службы ТО и Р (Андрианов И.И.)	38
Итого	165
Средний балл	41,25

Таким образом, у таких менеджеров высшего звена, как Мусович И.В., Андрианов И.И., Юнаш А.А., – наблюдается средняя выраженность в лидерстве.

Данные, полученные при оценке лидерского потенциала интересны тем, что отнюдь не всегда стремление к лидерству совпадает с реально занимаемой данным сотрудником статусной позицией. Наиболее выражен лидерский потенциал у Давлетбаева Ф.Ф.

Исходя из полученных данных, можно построить диаграмму, отражающую распределение по категориям степени выраженности лидерства менеджеров высшего звена ООО «МАСТ» (см. рис. 6).

Из приведенных данных, можно сделать вывод, что только один руководитель высшего уровня ООО «МАСТ» набрал самый высокий балл, что говорит о том, что лидерство у него выражено в сильной степени, остальные руководители набрали средние баллы.

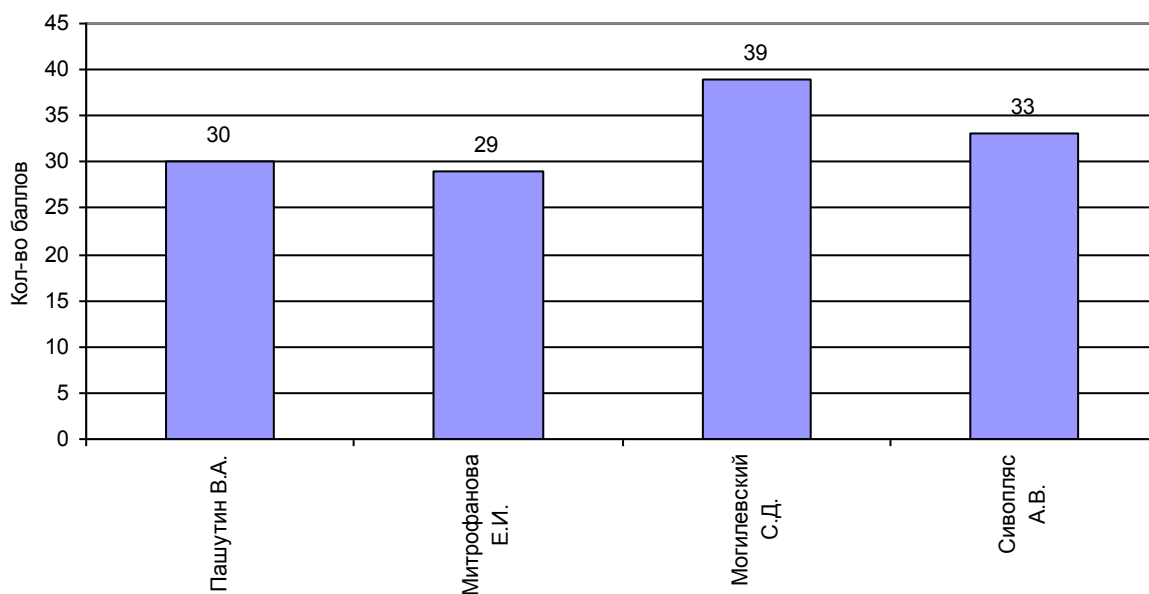


Рисунок 6. Диаграмма распределения по степени склонности к лидерству менеджеров высшего звена ООО «МАСТ»

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать следующий вывод, что средний показатель степени склонности к лидерству у испытуемых составляет 41,25 балла (см. табл. 5), что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества высшего руководства влияют на эффективность деятельности.

Так как у Заместителя директора по качеству показатели деятельности выше, чем у других руководителей и их структурных подразделений при руководстве ими. Этот руководитель уверен в себе, стремится к лидерству. Эти качества позволяют им эффективно руководить и мотивировать деятельность подчиненных ему работников к труду.

Результаты исследования по методике Г. Айзенка «Темперамент» представлены ниже (см. табл. 6).

Представим полученные данные в виде диаграммы (см. рис. 7).

Таким образом, анализируя представленный график, можно сделать вывод, что наиболее распространенным типом темперамента среди руководителей является сандвиник (см. рис. 7), (Могилевский С.Д., Макаров В.А.).

Обобщенные результаты опроса теста Г. Айзенка «Темперамент»

Тип темперамента	Количество, чел.	Доля, %
Сангвиник	3 (Могилевский С.Д., Макаров В.А.)	60
Меланхолик	1 (Митрофанов Е.И.)	20
Холерик	1 (Сивопляс А.В.)	20
Флегматик	-	-

Это сильные, уравновешенные и подвижные люди. Процесс возбуждения здесь уравновешивается с процессом торможения. Структурные подразделения под их руководством работают эффективно, но все же присутствует некоторые проблемы в социально-психологическом климате в структурном подразделении ООО «МАСТ».

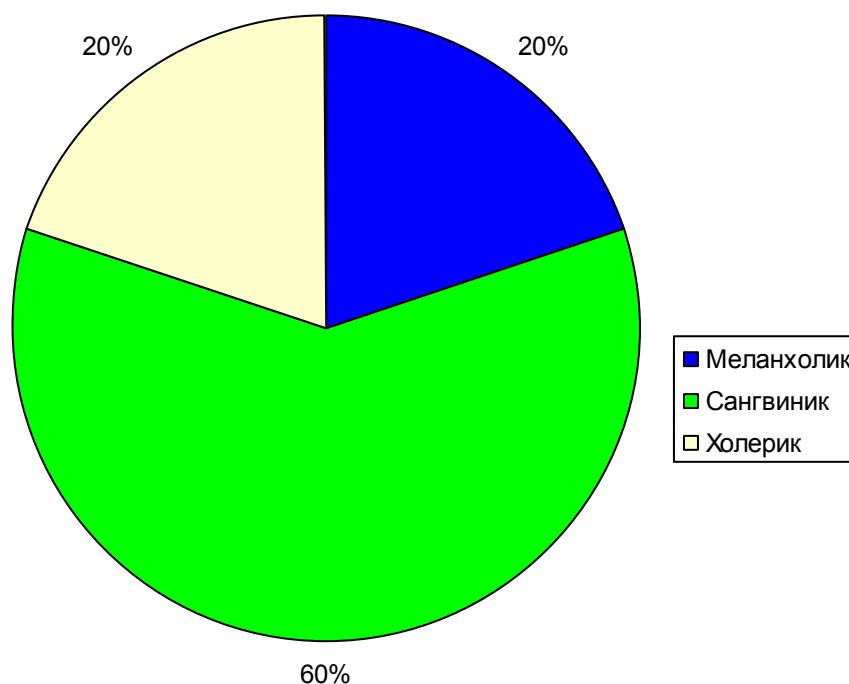


Рисунок 7. Диаграмма соотношения количества ответов типу темперамента руководителей высшего звена ООО «МАСТ»

Типичными поведенческими проявлениями этих руководителей высшего звена ООО «МАСТ» являются общительность, импульсивность, недостаточный самоконтроль, хорошая приспособляемость к среде, открытость в чувствах.

Заместитель директора по производству Сивопляс А.В. по типу темперамента относится к холерикам, т.е. сильный, неуравновешенный тип с преобладанием возбуждения. Поэтому остальные работники, в том числе и менеджеры среднего (начальники цехов) и низшего звена (бригадиры) под его руководством чувствуют тревожность, агрессивность, что отражается на снижении производительности труда.

Митрофанов, заместитель директора по коммерческим вопросам, относится к меланхоликам и характеризуется слабостью процессов возбуждения и торможения, малой подвижностью нервных процессов, что также отражается на деятельности ООО «МАСТ» в области решения коммерческим вопросов.

Методика «Стиль управления» предназначена для определения стиля управления руководителей высшего уровня для выявления его влияния на эффективность деятельности, как самих структурных подразделений, так и всего ООО «МАСТ» в целом. Результаты исследования представлены ниже (см. табл. 7).

Таблица 7

Результат опроса теста «Стиль управления»

ФИО	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Зам. Директора по финансам и экономике (Макаров В.А.)	12	22	19
Зам. Директора по производству (Сивопляс А.В.)	12	17	7
Зам. Директора по качеству (Могилевский С.Д.)	12	19	8
Зам. Директора по коммерческим вопросам (Митрофанов Е.И.)	12	20	9
Итого	57	78	43
Средний балл	14,25	19,5	10,75

Таким образом, анализируя представленный график, можно сделать вывод, что наиболее распространенным стилем управления является демократический (см. рис. 10). Такой тип характерен для таких заместителей

руководителей, как Макаров В.А. (зам.директора по финансам и экономике) и Митрофанов Е.И. (зам.директора по коммерческим вопросам).

Представим полученные данные в виде гистограммы (см. рис. 8).

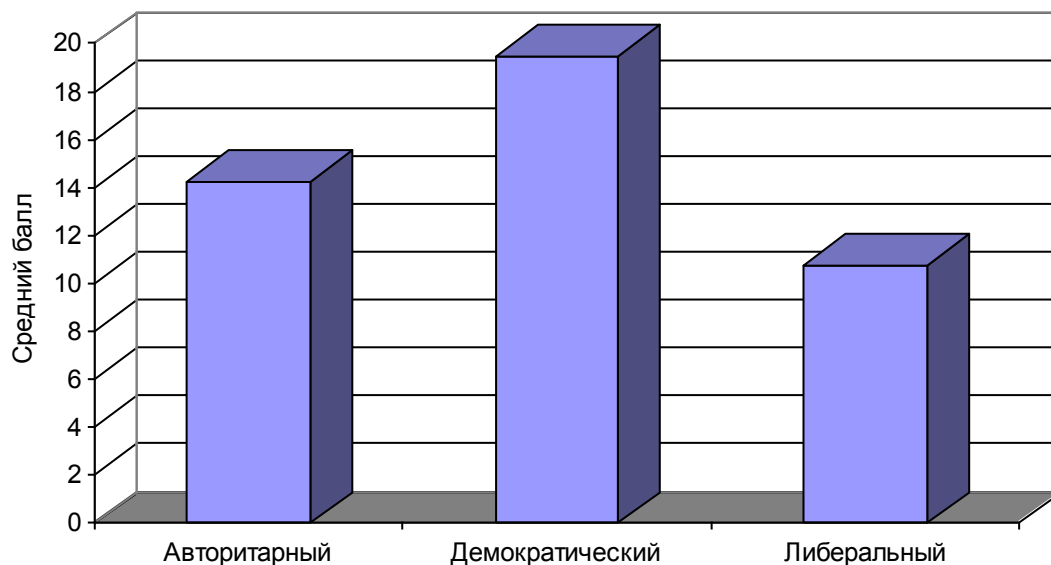


Рисунок 8. Распределение средних баллов по каждому стилю управления менеджеров высшего звена ООО «МАСТ»

Для менеджеров высшего звена Могилевского С.Д. и Сивопляса А.В. характерны авторитарный стиль управления. При этом стоит отметить, что у Сивопляса А.В. (зам.директора по производству) присутствует эксплуататорская направленность. Он полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания.

В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы, психологическое давление. Все это сказывается на эффективности деятельности производственных подразделений (производительность труда) и на показатели деятельности самого предприятия (прибыль). Менеджеры среднего звена относятся ко всему происходящему безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате этого формируется неблагоприятный морально-пси-

хологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

В этом случае применение авторитарного стиля руководства со стороны зам.директора по производству Сивопляса А.В. увеличивает личную власть руководителя и возможность его влияния на подчиненных, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, ибо излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

У Могилевского С.Д., зам.директора по качеству более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля руководства. Он относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет исполнителям в ограниченных пределах самостоятельность, обеспечивает максимальную производительность.

Для зам.директора по финансам и экономике (Макаров) и зам.директора по коммерческим вопросам (Митрофанов) характерен авторитарный демократический стиль руководства. Эти структурные подразделения характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением. Эти руководители высшего звена пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними.

Таким образом, проведенная методика позволяет сделать вывод:

- что в условиях авторитарного стиля руководства (зам.директор по производству, зам.директора по качеству), хоть и можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество,

оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

- либеральный тип руководства (зам.директора по коммерческим вопросам) мотивирует рабочих и стимулирует творческий подход рабочих к решению поставленных задач и повышению эффективности деятельности структурного подразделения.

Таким образом, можно сделать вывод, что для испытуемых характерен демократический стиль управления при средней степени склонности к лидерству, обладая при этом типом темперамента – «сангвиник». Но эффективность деятельности работников выше в структурном подразделении под руководством Могилевского С.Д.

Взаимодействие менеджеров высшего и среднего звена обусловлено, с одной стороны, наличием общих и частично пересекающихся производственных задач при формальной регламентированности их прав, обязанностей и отношений; с другой — своеобразием их индивидуальностей, предполагающим определенные варианты их наилучшего взаимного «уравновешивания», «сопряжения».

Таким образом, анализ, подтвердил, что стиль руководства взаимосвязан с такими качествами как агрессивность, доверчивость и т.д. При этом обратная сильная связь наблюдается в уверенности себе. Средняя степень зависимости наблюдается скептицизма. Также существуют качества, которые почти не связаны – отзывчивость.

Анализ психологических портретов у 5 руководителей высшего звена и 20 руководителей среднего звена, показал следующее:

1. Психологические портреты различаются между собой;
2. Имеет место индивидуальное своеобразие приемлемых и нежелательных психологических черт менеджеров высшего и среднего звена у некоторых менеджеров низшего звена ООО «МАСТ»;
3. Портреты руководителей высшего звена различаются между собой.

Изучение стилевых характеристик у руководителей показало наличие определенных желательных и значимых стилевых особенностей и

профессионально-важных качеств как для вышестоящих партнеров по управленческой структуре, так и для рабочих.

Таким образом, в процессе исследования выявлены особенности влияния стиля руководства на эффективность деятельности ООО «МАСТ» и получены следующие результаты:

По результатам опросника FPI можно сделать вывод, что для многих менеджеров среднего и низшего звена характерно открытое поведение в процессе которого возникают, как положительные, так и отрицательные эмоции и складывается благоприятная ситуация для работы и выполнении должностных обязанностей.

Выяснилось, что материальная заинтересованность является одним из основных мотивов трудовой деятельности менеджеров низшего звена (82% голосов), а для менеджеров высшего звена самым значительным мотивом является потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы. Именно это выделили опрошенные менеджеры высшего и низшего звена в качестве самых значимых для себя мотивов. Потребность в безопасности является вторым по значимости мотивом, как для менеджеров высшего, среднего, так и низшего звена.

Средний показатель степени склонности к лидерству у испытуемых составляет 33 балла что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности.

Наиболее распространенным типом темперамента среди руководителей высшего звена является сангвиник. Структурные подразделения под их руководством работают эффективно, но все же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате.

Наиболее распространенным стилем управления в ООО «МАСТ» является демократический. Эти структурные подразделения характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием рабочих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение

обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением. Эти руководители высшего звена пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними.

Таким образом, проведенная методика позволяет сделать вывод:

- что в условиях авторитарного стиля руководства (зам.директора по производству, зам. Директора по качеству), хоть и можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

- либеральный тип руководства (зам.директора по коммерческим вопросам) мотивирует работников и стимулирует творческий подход к решению поставленных задач и повышению эффективности деятельности структурного подразделения.

Изучение стилевых характеристик у руководителей высшего уровня ООО «МАСТ» показало наличие определенных желательных и значимых стилевых особенностей и профессионально-важных качеств как для вышестоящих партнеров по управленческой структуре, так и для менеджеров низшего звена.

2.2. Рекомендации по формированию эффективного стиля управления современного руководителя в условиях ООО «МАСТ»

Для развития лидерского потенциала в ООО «МАСТ» в первую очередь должны создать условия для развития лидерского потенциала на всех уровнях организации и всячески способствовать этому развитию.

Одно из важнейших условий развития лидерского потенциала в ООО

«МАСТ» — децентрализация и делегирование полномочий, отказ от традиционных методов повышения ответственности сотрудников, таких как иерархический контроль, в пользу предпринимательского отношения к работе. Опыт показывает, что распределение полномочий и ответственности оказывает сильный мотивирующий эффект на менеджеров среднего и низшего звена и повышает эффективность их труда. Не случайно большинство успешных крупных западных корпораций построены на принципах децентрализации и стимулирования предприимчивости: они осознали, что бюрократическая иерархичность несовместима с развитием лидерского потенциала.

Второе обязательное условие — ставка на развитие ключевых качеств линейных менеджеров, а значит и лидерского потенциала, на всех уровнях ООО «МАСТ». Очень важно, поэтому выстроить всеобъемлющую систему, которая стимулировала бы развитие лидерского потенциала у линейных менеджеров ООО «МАСТ». На самом деле многие элементы такой системы вполне очевидны и «механистичны», что, однако, не умаляет их важности. Это и непрерывное практическое обучение всех сегодняшних и завтрашних лидеров, и привлечение лидеров всех уровней организации к набору персонала, оценке и карьерному продвижению сотрудников, причем не только своих функциональных подразделений. Все это не только повышает эффективность работы, но и помогает сотрудникам лучше понять наиболее высоко ценимые в компании лидерские качества и способности и постараться развить их в себе.

В–третьих, развитие человеческого потенциала и воспитание будущих лидеров должно стать задачей первостепенной важности для директора ООО «МАСТ».

В то же время сами заместители директора, а также начальники цехов ООО «МАСТ», являясь менеджерами среднего звена должны стараться больше работать над собой, развивать свои лидерские навыки, например, применяя разные стили управления в зависимости от ситуации [1]. При этом надо помнить, что стиль управления и манера поведения самого директора

ООО «МАСТ» и менеджеров высшего и среднего звена, как правило, воспроизводится в организации — копируется непосредственными подчиненными, а затем повторяется на всех уровнях организации. Демонстрируя открытость и сдержанность, показывая, что он ценит инициативу и ответственность, руководитель вызывает ответную реакцию у коллектива. Проявив себя человеком открытым и восприимчивым, руководители среднего и низшего звена ООО «МАСТ» должны создавать в организации атмосферу доверия, чтобы люди не боялись рассказывать о неудачах, смочь вовлечь сотрудников в решение серьезных проблем производства, совершенствование операционной деятельности и тем самым, сделав их лидерами.

На первом уровне от руководителя требуется быть высоким профессионалом, т.е. вносить свой вклад в дело через активное использование специальных способностей, полученных знаний, опыта, технологий эффективной работы. Уже на этом уровне позиция руководителя, в отличие от специалиста, подразумевает скорее роль эксперта и коуча, чем непосредственного исполнителя, и требует, прежде всего, эффективной коммуникации, чтобы профессионализм, как «вещь в себе» стал «вещью для других», прежде всего для подчиненных и коллег.

Второй уровень лидерства обеспечивает эффективное членство в структурном подразделении, то есть умение работать в коллективе, добиваясь не личного результата, а используя взаимодействие с другими людьми.

С точки зрения социально-психологических умений, и первый, и, тем более второй уровень лидерства, обеспечивается коммуникативной компетентностью. Эта компетентность является базовой для лидера, поскольку именно слова и язык тела, организованные (хорошо или плохо) в речь, исполняют роль орудия труда в деятельности по управлению другими людьми.

Достижение этой компетентности обеспечивают тренинги по публичному выступлению и эффективному взаимодействию: если первая программа предполагает коммуникацию из центра на периферию, то вторая

учит строить вокруг себя эффективную сеть коммуникации, то есть создавать коммуникации скорее сетевого плана. Лидер гармонизирует не только свое деловое общение с другими людьми, но и взаимодействие людей друг с другом. Поскольку межличностное взаимодействие невозможно без хотя бы минимальных конфронтаций, в тренинг также включена тема противостояния пассивности, агрессии, манипулированию. Ключевое отличие настоящего лидера, заключается в том, что он в сетевой коммуникации умеет проводить свои мысли в асертивном ключе – настойчиво, аргументированно, но без агрессии, пассивности и манипулирования.

С целью развития лидерского потенциала у руководителей низшего звена ООО «МАСТ» я предлагаю провести тренинг «Базовое лидерство».

Цель программы «Базовое лидерство» — обеспечение внедрения стратегии и повышение эффективности деятельности линейного менеджмента за счет освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчиненными.

Целевая аудитория: линейные менеджеры ООО «МАСТ».

Продолжительность: обучение в течение года, три учебных блока (до 9 семинаров в каждом блоке), 4 оценочных семинара — в начале программы и по завершению каждого блока. Каждый учебный блок может рассматриваться как самостоятельная программа обучения.

Задачи тренинга «Базовое лидерство»:

1. Измерение и оценка существующего уровня развития лидерских навыков у руководителей и эффективности их использования при взаимодействии с коллегами и подчиненными;
2. Определение потенциала каждого руководителя в области развития базовых навыков лидерства и постановка ими личных задач развития в соответствии с полученными результатами;
3. Проведение обучения, способствующего развитию навыков лидерства среди коллег и подчиненных, обеспечивающего систему обратных связей руководителям об изменениях в уровне владения навыком;
4. Ретестирование и предоставление Компании методики измерения и оценки

уровня развития базовых лидерских навыков у руководителей для дальнейшего развития сотрудников.

Структура тренинга «Базовое лидерство» включает:

Программа состоит из трех разделов:

1. Внутрличностные навыки;
2. Межличностные навыки;
3. Групповые навыки.

Концепция программы: При введении инновационных стратегических планов линейное звено управления становится тем уровнем, который во многом определяет реализацию конкурентных преимуществ Компании. Именно этот уровень управления обеспечивает решение конкретных задач и реализует текущий контроль деятельности персонала. Эта работа потребует от линейных руководителей навыков высокого уровня в области оперативного менеджмента и лидерства для вовлечения исполнительных сотрудников в осуществление этих планов. Отсутствие подобных навыков приведет к повышению рисков при реализации стратегических планов подразделения из-за недостаточного понимания и принятия персоналом инноваций, что может сказаться в растягивании сроков, понижении результативности работы и невозможности реализации планов в полном их объеме. Данная программа позволит участникам ознакомиться с эффективной моделью оперативной профессиональной деятельности и освоить необходимые базовые навыки лидерства в условиях специально организованной системы обратных связей.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей среднего и низших звеньев ООО «МАСТ» является организация школы лидерства.

Цель Школы лидерства – научить линейных менеджеров ООО «МАСТ» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой.

Школа лидерства – это пять сложных, но интересных бизнес-тренингов,

которые учат не столько поведенческим навыкам, сколько навыкам мышления – мышления Лидера.

Для формирования лидерского потенциала руководителей ООО «МАСТ» можно использовать такие тренинги Школы Лидерства:

1. Ситуационное управление
2. Построение управленческой команды
3. Обучение и развитие подчиненных
4. Творческие способы решения проблем. Принятие управленческих решений
5. Лидерство и власть

Вопросы, которые позволяет решать Школа лидерства.

1. Формировать мощный профессиональный уровень топ-менеджеров: Школу лидерства проходят топ-менеджеры, владеющие базовыми управленческими навыками. Школа дает принципиально новые знания и навыки, заметно отличающие топ-менеджмент компании от среднего менеджмента. Школа – своего рода «посвящение» в топ-менеджмент.
2. Создание эффективной команды топ-менеджеров: большое внимание в Школе лидерства уделяется не только индивидуальному развитию топ-менеджеров, но и формированию умений развивать подчиненных, формировать сильные управленческие команды и управлять процессами командного принятия решений.
3. Обучить топ-менеджеров технологиям, позволяющим управлять не только людьми, но целыми подразделениями и бизнесом в целом: основная направленность Школы лидерства – обучение навыкам управления процессами, проектами, командами, направлениями, нежели отдельными людьми. Школа направлена на развитие стратегического мышления и умения менять сложившиеся условия в зависимости от поставленных целей.

Дать возможность топ - менеджерам шагнуть за «границы возможного» - научить их быть эффективными в любых невероятно сложных ситуациях: главная цель Школы лидерства – научить топ-менеджеров поведенческой и

ментальной гибкости – от умения использовать разные поведенческие модели до умения применять разные приемы для повышения эффективности собственного мышления.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных выше мероприятий. Совершенствование стиля руководства позволит повысить эффективность работников ООО «МАСТ», что в свою очередь отразится на всей деятельности предприятия.

Для этого необходимо определить потери рабочего времени и за счет их сокращения с помощью оптимизации стиля руководства, рассчитать как увеличит объем работ (услуг).

Повышение лидерских качеств у менеджеров ООО «МАСТ» позволит стимулировать их эффективной работе, сокращению прогулов и простоев и соответственно сокращению потерь рабочего времени.

Рассчитаем экономические показатели ООО «МАСТ» при внедрении бальной системы оплаты труда в табл. 8, результаты представим на рис. 9 и рис. 10.

Таблица 8

Экономические показатели ООО «МАСТ» после внедрения рекомендаций

Наименование показателя	2008	После рекомендаций	Отклонение	
			+, -	%
Выручка от выполнения работ, оказания услуг, тыс.руб.	556161	587815	31654	5,69
Себестоимость работ (услуг), тыс.руб.	280980,3	285619	4638,7	1,65
Прибыль, тыс.руб.	275180,7	302196	27015,3	9,82
Годовая производительность труда 1 рабочего, тыс.руб./чел.	1287,4	1442	154,6	12,01
Рентабельность работ, %	48,9	52,73	3,83	7,83

Расчет показал, что при использовании рекомендаций по повышению лидерского потенциала руководителей в ООО «МАСТ» выручка увеличится на 5,69% и составит 587815 тыс.руб., в отличии от 556161 тыс.руб. в 2008 г.

себестоимость работ в свою очередь увеличится только на 1,65%, а прибыль от реализации на 9,82% и составит 302196 тыс.руб.

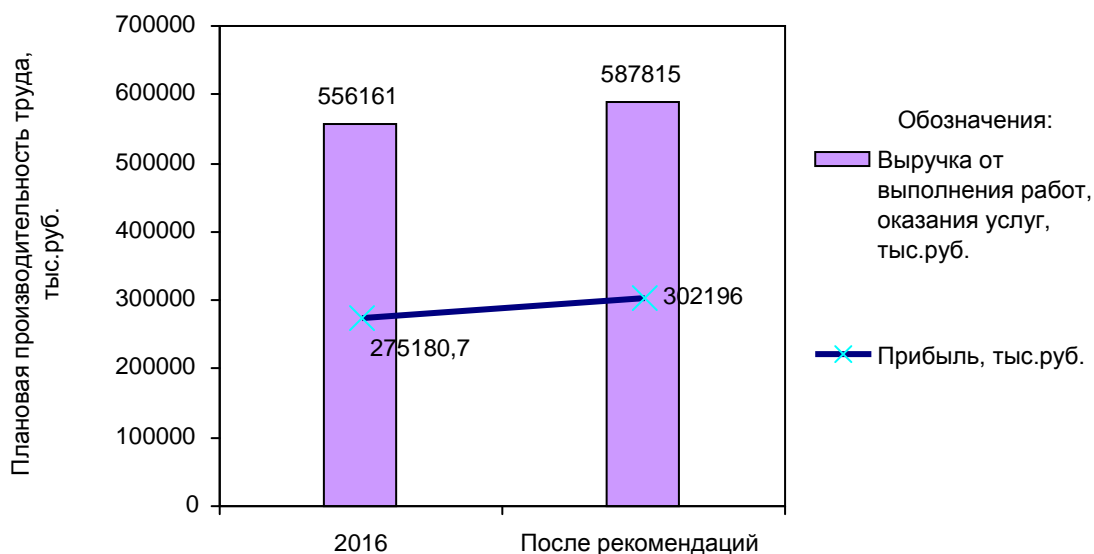


Рисунок 9. Прибыль и выручка при внедрении рекомендаций в ООО «МАСТ»

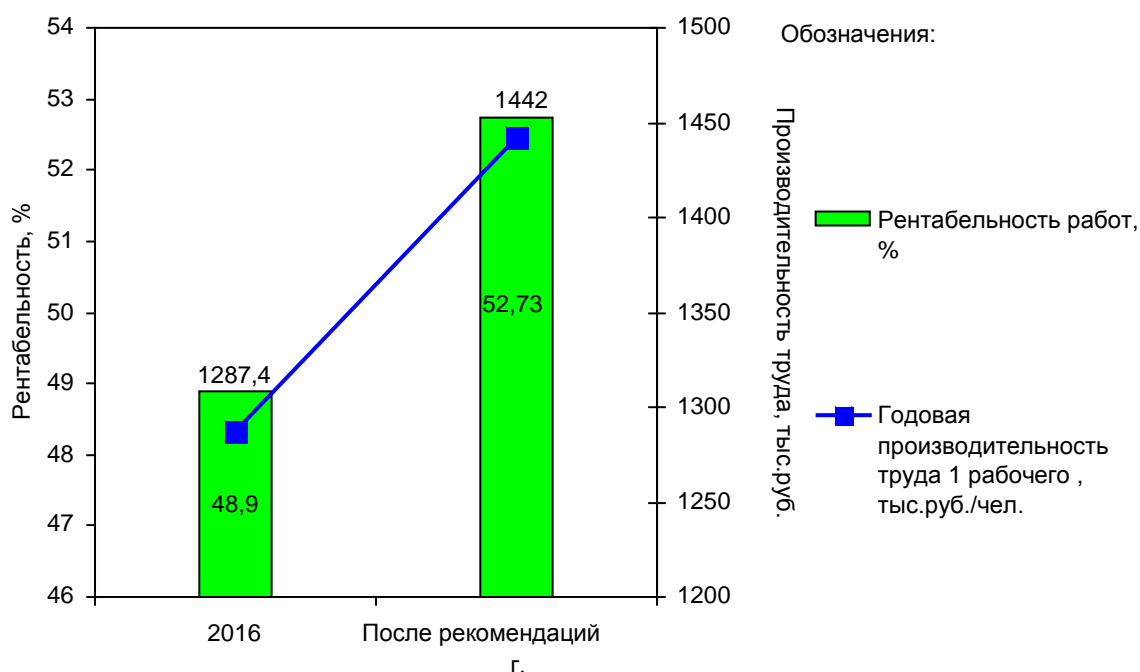


Рисунок 10. Рентабельность работ и производительность труда при внедрении рекомендаций в ООО «МАСТ»

Годовая производительность труда 1 рабочего увеличится на 12,01% и

составит 14442 тыс.руб., против 1287,4 в 2006 г. В то же время на 7,83% увеличится и рентабельность выполняемых работ.

В процессе прохождения тренингов менеджеры ООО «МАСТ» определяют цель и составляют план на 1 год, необходимый для достижения этой цели в разных сферах жизнедеятельности (таблица 9).

Таблица 9

План мероприятий, необходимый для достижения поставленных целей руководителями среднего и низшего звена ООО «МАСТ»

Области жизнедеятельности	Мероприятия	Время выполнения	Контроль: как, когда
1 В области здоровья и физического состояния	1. Утренняя гимнастика	Ежедневно	Дневник и программа занятий
	2. Занятие в спортивном зале	Два раза в неделю	Абонемент и отметки о посещении
2. В области моральной мотивации, а также психического состояния	1. Чтение качественной художественной литературы	Свободное время	Беседы на темы прочитанных книг
	2. Изучение трудов по психологии	Свободное время	Применение изученных приемов на практике
3. В области семейной жизни и дружеских увлечений	1. Выезд семьями на отдых за город	Выходные дни	Беседы с участниками поездок
	2. Визиты в аквапарк	Свободное время	Билеты в Аквапарк
4. В области профессионального развития	1. Изучение перспективных методов управления	Ежедневно	Профессиональные достижения
	2. Проведение с работниками бесед по прогрессивным направлениям профдеятельности	Сменно-встречные собрания	Уровень понимания работниками целей организации
5. В области быта и хозяйства	1. Сменить квартиру	3 года	Ордер на квартиру
	2. Приобретение гаража для автомобиля	1 год	Гараж
6. В области этического развития	1. Изучение соответствующей литературы	Свободное время	Уровень этического развития
	2. Повышения культуры общения на работе	Всегда	Культура общения на работе

Личный план руководителей организации включает в себя следующие

разделы:

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа: Я имею четкое представление о своей работе и ее целях. Личные цели состоят из получение денежного вознаграждения, развитие личности, повышение профессиональных навыков.

Организация, где я работаю, является молодой, и есть объективная возможность карьерного роста, в этом и заключается моя мотивация.

Сильная сторона мотивации – расчет преимущественно на себя.

Слабая сторона – не подкреплена со стороны руководства стимулами.

Наверно, работа не будет удовлетворять меня через два года, так как это слишком короткий срок для достижения результатов, которыми можно было бы удовлетвориться. Возможно, она будет отвечать моим требованиям лишь как промежуточный этап.

1.2. Экономическое состояние: Мое экономическое состояние нормальное, хотя если бы доход увеличился в двое прямо сейчас, то все равно денег бы хватало бы для «полного счастья», поэтому я планирую личный бюджет и всегда придерживаюсь его. Для улучшения экономического положения в случае необходимости можно только сменить работу.

1.3. Физическое состояние: Я имею хорошую общую форму физическую форму. Периодически посещаю врача и прохожу обследования.

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения: Мнение и точка зрения других интересуют. Но учитываю не всегда, а лишь когда вижу веские аргументы и обоснованность суждений, могу даже принять её для себя, если очевидны недостатки или необоснованность моего взгляда. Своё мнение другим не навязываю, это происходит только в том случае когда твердого убеждения и только на работе. Думаю, что умею слушать. Проверенных людей ценю. На практике это проявляется уважением и содействием. Отклонения обратной связи будут там, где есть встречное уважение.

1.5. Психологическое состояние: Мое психологическое состояние стабильное. В помощи психиатра не нуждаюсь.

1.6. Семенная жизнь: У меня есть семья и ребенок. Завести еще одного ребенка без сомнения стоит, но сейчас необходимо создать экономический фундамент. Детей следует учить в хорошо зарекомендовавших себя учебных заведениях с поправкой на финансовые возможности, однако эти «возможности» необходимо задействовать максимально, так как базовое и высшее образование очень важны для становления личности ребенка.

2. Постановка личных целей:

2.1. Целями моей карьеры являются:

А. Продвижение на руководящие должности и достижение высокого профессионального уровня менеджера;

Б. По возможности развитие параллельного семейного бизнеса;

В. Обеспечение стабильного финансового положения своей семье.

2.2. Моя карьера должна осуществиться за 7, самое позднее 10 лет.

2.3. Факторы, способствующие осуществлению моей карьеры:

– мое личная целеустремленность и настойчивость;

– стабильная политическая ситуация и экономический рост в России;

– взаимопонимание в семье и поддержка близких.

Препятствуют следующие факторы:

– недостаток финансовых источников для развития бизнеса;

– возможные мировые и локальные финансовые кризисы, терроризм.

2.4. Наиболее критичный пункт моей карьеры это развитие семейного бизнеса, так как это требует значительных финансовых ресурсов, и отрицательно может повлиять на продвижение по служебной лестнице, однако бизнес на то и семейный, что его могут вести и другие члены семьи.

2.5. Для осуществления моей карьеры необходимо: время, деньги и возможно здоровье.

2.6. Для достижения своих целей готова задействовать все эти ресурсы.

3. Частные планы и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры.

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить

следующие частные задачи (табл. 10).

Таблица 10

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели

Для достижения поставленных целей нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности.	Повышение профессиональных навыков, проявление инициативы и поиск наиболее эффективных решений производственных задач	Настоящее
3.2. В области экономического состояния	Занятие руководящих должностей с повышением окладов и развитие семейного бизнеса.	Настоящее
3.3. В области здоровья и воспитания	Вести активный образ жизни, посещать театры в месте с детьми.	Настоящее
3.4. В области социального взаимовлияния дружеских отношений и увлечений	Совместные поездки с друзьями за город, туристические походы и т.п.	Настоящее
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния	Изучение истории, и современной научной картины мира	Настоящее
3.6. В области семейной жизни	Строительство дома	10-15 лет

Таким образом, по окончании занятий в школе лидерства и после проведения тренингов менеджеры (руководители низшего звена ООО «МАСТ») смогут:

1. Выбирать наиболее подходящий стиль руководства в каждой конкретной ситуации взаимодействия с подчиненными, адекватно воспринимаемого ими.

2. Использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, знать, когда нужно делегировать полномочия, когда помочь, а когда дать четкие инструкции.

3. Определять конкретные шаги по повышению результативности работы сотрудников.

4. Принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками.

5. Не допускать возникновения конфликтов с подчиненными.

6. Более точно оценивать сложившуюся управленческую ситуацию. При использовании данного подхода к управлению персоналом, руководитель сможет стать для сотрудников не только их менеджером, но и настоящим лидером.

7. Повысить мотивацию лидеров, тем самым увеличить производительность структурных подразделений ООО «МАСТ», сократив время простоев и обеспечить рост прибыли ООО «МАСТ».

Из всего выше изложенного в данной главе можно сделать вывод, что для развития лидерского потенциала в ООО «МАСТ» необходимо придерживаться предложенных рекомендаций, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «МАСТ» за счет развития лидерского потенциала.

Основными мероприятиями по повышению лидерского потенциала являются: проведение бизнес-тренингов, организация на базе рассматриваемого предприятия школы лидерства.

Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрения стратегии и повышение эффективности деятельности линейного менеджмента за счет освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчиненными.

Для формирования лидерского потенциала руководителей ООО «МАСТ» можно использовать такие тренинги Школы Лидерства: ситуационное управление, построение управленческой команды, обучение и развитие подчиненных, творческие способы решения проблем. Принятие управленческих решений, лидерство и власть.

Предложенные рекомендации по формированию лидерского потенциала позволят руководителю организации и линейным менеджерам:

- выбирать наиболее подходящий стиль руководства;

- использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику;
- принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками, не допускать возникновения конфликтов с подчиненными;

Представленные данные позволяют сделать вывод, что при использовании предложенных рекомендаций, увеличивается объем выполняемых работ (услуг) как в натуральных, так и в денежных показателях, что в свою очередь повысит эффективность деятельности линейных менеджеров и самой организации ООО «МАСТ».

Выводы по второй главе

В процессе исследования выявлены особенности влияния стиля руководства на эффективность деятельности работников ООО «МАСТ» и получены следующие результаты:

- для большинства менеджеров низшего звена характерно открытое поведение в процессе которого возникают, как положительные, так и отрицательные эмоции и складывается благоприятная ситуация для работы и выполнении должностных обязанностей.

- одним из основных мотивов трудовой деятельности менеджеров низшего звена является материальная заинтересованность, потребность в уважении.

- средний показатель степени склонности к лидерству у менеджеров высшего звена составляет 41,25 балла, что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности.

- наиболее распространенным типом темперамента среди руководителей высшего звена является сандвиник. Структурные подразделения под их руководством работают эффективно, но все же присутствуют некоторые проблемы в социально-психологическом климате в коллективах структурных подразделений ООО «МАСТ».

- что в условиях авторитарного стиля руководства, хоть и можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

- либеральный тип руководства мотивирует рабочих и стимулирует творческий подход работников к решению поставленных задач и повышению эффективности деятельности, как структурного подразделения, так и всего ООО «МАСТ» в целом.

С целью развития лидерского потенциала у руководителей низшего и среднего звена ООО «МАСТ» необходимо проводить тренинги. Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрения стратегии и повышение эффективности деятельности линейного менеджмента за счет освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчиненными.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей низшего и среднего звена рассматриваемой организации является организация школы лидерства, которая позволяет научить менеджеров ООО «МАСТ» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой.

Заключение

Проблема формирования эффективного стиля руководства является очень актуальной сегодня в деятельности каждого предприятия.

В процессе исследования стиля руководства и подчинения были сделаны следующие выводы:

- руководитель формирует определенный стиль работы самим характером подбора кадров и воздействием на них присущими ему приемами;
- сущность оптимального управления заключается в обеспечении эффективного управленческого воздействия субъекта на объект управления, при наиболее рациональном использовании сил и средств в конкретных условиях и реальной управленческой ситуации;
- наибольший экономический и социальный эффект обеспечивает побуждающая деятельность руководителя, которая должна сочетать в себе два фактора – ориентацию на цели предприятия и собственные проблемы, а также содружество с подчиненными;
- самооценка руководителя является общественно значимым фактором, поскольку она оказывает влияние на подчиненных и эффективность их труда;
- личное поведение руководителя имеет существенное значение для успешной деятельности коллектива;
- индивидуальная управленческая концепция в каждый конкретный момент бывает представлена несколькими пересекающимися концептуальными моделями. Каждая такая модель может характеризоваться такими показателями как «полнота», «гибкость», «согласованность» и «независимость»;

В экспериментальных исследованиях в равной мере выявляются и стиль лидерства, и стиль руководства. Очень часто методики, предназначенные для определения стиля лидерства, считаются годными и для определения стиля руководства. В действительности не во всех случаях эти методики могут быть

релевантными: учитывая разведение функций лидера и руководителя и характера их деятельности, необходимо видеть, в каких конкретно функциях руководитель повторяет психологический рисунок деятельности лидера, а в каких он детерминирован иными обстоятельствами. В любой организации все процессы начинают протекать активнее, когда у руля появляется лидер.

Проведено экспериментальное исследование влияния лидерства менеджеров на эффективность деятельности ООО «МАСТ».

В процессе исследования выявлены особенности влияния стиля руководства на эффективность деятельности работников ООО «МАСТ» и получены следующие результаты:

- для большинства менеджеров низшего звена характерно открытое поведение в процессе которого возникают, как положительные, так и отрицательные эмоции и складывается благоприятная ситуация для работы и выполнении должностных обязанностей.

- одним из основных мотивов трудовой деятельности менеджеров низшего звена является материальная заинтересованность, потребность в уважении.

- средний показатель степени склонности к лидерству у менеджеров высшего звена составляет 41,25 балла что соответствует средней выраженности лидерства и говорит о том, что лидерские качества руководителя влияют на эффективность деятельности.

- наиболее распространенным типом темперамента среди руководителей высшего звена является сандвиник. Структурные подразделения под их руководством работают эффективно, но все же присутствует некоторые проблемы в социально-психологическом климате в коллективах структурных подразделений ООО «МАСТ».

- что в условиях авторитарного стиля руководства, хоть и можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

- либеральный тип руководства мотивирует рабочих и стимулирует творческий подход работников к решению поставленных задач и повышению эффективности деятельности, как структурного подразделения, так и всего ООО «МАСТ» в целом.

Изучение стилевых характеристик у руководителей высшего звена показало наличие определенных желательных и значимых стилевых особенностей и профессионально-важных качеств как для вышестоящих партнеров по управленческой структуре, так и для менеджеров среднего и низшего звена.

Для развития лидерского потенциала в ООО «МАСТ» предложены рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «МАСТ» за счет развития лидерского потенциала менеджеров среднего и низшего звена.

С целью развития лидерского потенциала у руководителей низшего и среднего звена ООО «МАСТ» необходимо проводить тренинги. Предложенный тренинг «Базовое лидерство» обеспечивает внедрения стратегии и повышение эффективности деятельности линейного менеджмента за счет освоения лидерской позиции и регулярного применения базовых навыков лидерства при взаимодействии с коллегами и подчиненными.

Другим направлением повышения лидерских качеств руководителей низшего и среднего звена рассматриваемой организации является организация школы лидерства, которая позволяет научить менеджеров ООО «МАСТ» ментальной и поведенческой гибкости, умению не только быстро ориентироваться в сложных и нестандартных ситуациях, но и менять эти ситуации в соответствии с собственными целями, умению не только управлять людьми, но и развивать их, вести за собой.

Предложенные рекомендации по формированию лидерского потенциала позволят руководителю организации и линейным менеджерам:

1. Выбирать наиболее подходящий стиль руководства в каждой конкретной ситуации взаимодействия с подчиненными, адекватно воспринимаемого ими.

2. Использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, знать, когда нужно делегировать полномочия, когда помочь, а когда дать четкие инструкции.

3. Определять конкретные шаги по повышению результативности работы сотрудников.

4. Принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками.

5. Не допускать возникновения конфликтов с подчиненными.

6. Более точно оценивать сложившуюся управленческую ситуацию. При использовании данного подхода к управлению персоналом, руководитель сможет стать для сотрудников не только их менеджером, но и настоящим лидером.

7. Повысить мотивацию лидеров, тем самым увеличить производительность структурных подразделений, сократив время простоев и обеспечить рост прибыли ООО «МАСТ».

При использовании данных рекомендаций увеличивается объем выполняемых работ (услуг) как в натуральных, так и в денежных показателях, что в свою очередь повышает эффективность деятельности ООО «МАСТ».

Список используемой литературы

1. Альманах психологических тестов. / Под ред. С. А. Римских, М., 2015. - 164 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2015. - 643 с.
3. Анисимова Т В. Психологические особенности профессиональных взаимодействий//Авторефдис канд психол наукЛ, 2015. - 16 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. - М.: Инфра-М, 2014.- 264 с.
5. Атаманчук Г. А. Межличностные отношения как предмет философского исследования // Проблемы философии - Киев, 2014. - Вып.79., С. 15-16.
6. Базаров Т Ю. Социально психологические ориентировки непосредственного руководителя первичным коллективом//Автореф дис канд психол наук М, 2004. - 18 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. — М.: ИПК ГС, 2014. – 323 с.
8. Барышева А. Что бы у фирмы было «завтра»//Управление персоналом.- 2016-№5. – С. 49-52.
9. Белокопытов О.И., Панасенко Г.В. История и культура менеджмента. — Красноярск, 2014. – 213 с.
- 10.Белядский Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие/Н.П. Беляцкий. - Минск: Новое знание.-2014. - 321с.
- 11.Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. — Киев, 2015. – 274 с.
- 12.Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. - М., 2014 - 167 с.
- 13.Борцов Ю.С. Социология. Учеб. Пособие. – Ростов н/Д., 2015. - 143 с.
- 14.Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник.- М.: Финпресс, 2014. – 485 с.
- 15.Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя практика. Пер. с англ. – М.: Дело, 2014. - 264 с.
- 16.Гоулман Д. и др. Эмоциональное лидерство. М., Альпина Бизнес Букс, 2015.

17. Демчук О.Н. Влияние человеческого фактора на эффективность деятельности предприятий сферы услуг. Диссертация. / О.Н. Демчук. - Челябинск, 2004. – 192 с.
18. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Пер. с англ. / П.Ф. Друкер. - М. СПб: Бук Чембер ИНТЕРНЕШНЛ, 2015. – 374 с.
19. Дорфман Л Я Эмоциональные стили//Автореф дис докт психол, наук. - М, 2004. - 38 с
20. Журавлев А.Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования//Совместная деятельность. Методология, теория и практика/Под ред. АЛ Журавлева и др. М.: Наука, 2014.
21. Журавлев А.Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом //Социально психологические проблемы производственного коллектива /Под ред АЛ Журавлева и др. М.: Наука, 2015.
22. Забелин П.В. и др. Предпринимательский менеджмент.- М.: Приор, 2014. – 602 с.
23. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие/Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов.- СПб., 2014. - 384 с.
24. Иванова Е. М. Аналитическая профиограмма как средство обеспечения профессиональной диагностики кадров // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2014. - № 3.
25. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М., 2014. – 347 с.
26. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2015 - 428 с.
27. Кадровый рекрутинг: карьера // Управление персоналом. - 2014.-№12.С.18-50.
28. Карезин В. Самый главный экзамен// Управление персоналом.-2014.-№5.- С.47-48.
29. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе... - М., 2014. - 381 с.
30. Кафилов В.В. Управление персоналом: Учебн.пособие. – М.:

- Академический проект, 2004. – 144 с.
- 31.Кетс де Врисс и др. Новые лидеры российского бизнеса. М., Альпина Бизнес Букс, 2014.
- 32.Конти Т.И. Психология управления. М.: 2014. – 423 с.
- 33.Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы Казань Изд во КГУ, 2014. - 278 с.
- 34.Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы. М.: 2014. – 152 с.
- 35.Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. – М, Прогресс, 2015. – 371 с.
- 36.Кричевский Р Л Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе//Автореф дисдокт психол наук М, 2014. - 43 с
- 37.Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. М., 2004. – 308 с.
- 38.Левитов Н. Д. Психология характера, изд. 3. М., «Просвещение», 2014. - 512 с.
- 39.Лягина Е.. Формирование управленческих команд как способ повышения эффективности систем управления бизнес-организацией. В сб.: Социально-экономические и организационно - управленческие аспекты становления рыночной экономики России. – М.: Издательство «Социальные отношения», 2014 (0,4 п.л).
- 40.Майталь Ш. Экономика для менеджеров.- М.: Дело, 2016. – 289 с.
- 41.Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности: Тексты. - М. 2014. – 624 с.
- 42.Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2015. – 543 с.
- 43.Мескон М. И др. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2014. – 648 с.
- 44.Олдкорн Р. Основы менеджмента.- М.: Финпресс, 2015. – 467 с.
- 45.Основы предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент.- М.: Финансы и статистика, 2014 – 541 с.
- 46.Радионов В.Н. Понятие уверенности в себе в современной социальной психологии // Психологический вестник. - Ростов, 2014. - Вып.1, ч.2. С. 17-

- 19.
47. Русалов В. М. Измерение темперамента человека (краткий обзор зарубежных методов) // Психологический журнал. - 2014. - Т.12, N2. С. 15-16.
48. Сафин В. Ф. Устойчивость самооценки и механизм ее сохранения. — Вопросы психологии, 2004, № 3. С. 23-24.
49. Тарновский С. А. Проблема исследования межличностного взаимодействия // Психологический вестник. - Ростов, 2015. - Вып.1, ч.2. С. 12-13.
50. Толочек В А. Стили деятельности. М.: Измайлово, 2014. – 296 с.
51. Толочек В А. Управленческая триада психологическая совместимость руководителя и подчиненного // Социологические исследования 2016. № 5 С 69—73
52. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, — М., 2014.
53. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. У67 Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.
54. Шепель В. М. Управленческая психология. - Москва, «Экономика», 2014. – 537 с.
55. Экономика предприятия : Учебник/ Под ред. Проф. О.И.Волкова.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
56. Энциклопедия психологических тестов. Мотивационные, интеллектуальные, межличностные аспекты. Под ред. А Карелина, - М., 2004. - 425 с.
57. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. - М., 2015. – 264 с.

Глоссарий

1. Анализ должности - это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой.
2. Должностная инструкция работника – один из локальных нормативных актов, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность.
3. Личностная спецификация - набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику.
4. Нормы – неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, следование которым контролируется сотрудниками организации, а их нарушение порицается.
5. Обработка персональных данных работника - получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.
6. Организационная диагностика — сбор и анализ информации об организации, целях ее деятельности и развития, организационной структуре, стиле руководства, индивидуальных и групповых нормах поведения, ценностях, установках, типах взаимоотношений и взаимодействиях ее членов и т.д.
7. Организационно-правовые документы – это комплекс документов, содержащих правила создания организации: выбор ее организационно-правовой формы, компетенцию, структуру, штатную численность, состав должностей (руководителей, специалистов, технических исполнителей); формирование совещательных органов управления, установление режима работы и системы охраны, организацию и оценку труда, порядок реорганизации и ликвидации/
8. Организационно-распорядительные методы – основаны на выполнении работниками положений, инструкций, приказов руководства;

9. Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.
10. Поведение руководителя - индивидуальный стиль использования данных ему полномочий, власти, знаний и ответственности.
11. Положение о подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т. п.): его задачи, функции, права, ответственность.
12. Правила – это официально зафиксированные в регламентирующих документах модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается.
13. Процессы деятельности – это части деятельности, в ходе которой субъекты выполняют свою работу, используя ресурсы.
14. Регламент- совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия (а также порядок проведения заседаний и конференций).
15. Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.
16. Социально-психологическое регламентирование - устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, Кодекс деловой этики).
17. Стиль деятельности руководителя — совокупность устойчивых методов, которыми пользуется руководитель в своей практической деятельности.
18. Стиль руководства - индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

19. Стил ь руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.
20. Субъекты деятельности – сотрудники, выполняющие работу.
21. Традиции – максимально мягкие требования к поведению сотрудников, при которых существует некоторая модель поведения, которую одобрило руководство, но нет ни контролирующих ее соблюдение лидеров, ни официальных правил.
22. Факультативные кадровые документы носят рекомендательный характер, они также содержат нормы трудового права и необходимы для регламентации трудовых отношений.
23. Формы оплаты труда- предусматривают разработку руководством банка тарифов в соответствии с квалификацией и уровнем ответственности персонала.
24. Функции управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом.

Опросник FPI

Многофакторный личностный опросник FPI

1. Я внимательно прочел инструкцию и готов откровенно ответить на все вопросы анкеты.
2. По вечерам я предпочитаю развлекаться в веселой компании (гости, дискотека, кафе и т. п.).
3. Моему желанию познакомиться с кем-либо всегда мешает то, что мне трудно найти подходящую тему для разговора.
4. У меня часто болит голова.
5. Иногда я ощущаю стук в висках и пульсацию в области шеи.
6. Я быстро теряю самообладание, но и так же быстро беру себя в руки.
7. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом.
8. Я избегаю о чем-либо расспрашивать и предпочитаю узнавать то, что мне нужно, другим путем.
9. Я предпочитаю не входить в комнату, если не уверен, что мое появление пройдет незамеченным.
10. Могу так вспылить, что готов разбить все, что попадет под руку.
11. Чувствую себя неловко, если окружающие почему-то начинают обращать на меня внимание.
12. Я иногда чувствую, что сердце начинает работать с перебоями или начинает бить так, что, кажется, готово выскочить из груди.
13. Не думаю, что можно было бы простить обиду.
14. Не считаю, что на зло надо отвечать злом, и всегда следую этому.
15. Если я сидел, а потом резко встал, то у меня темнеет в глазах и кружится голова.
16. Я почти ежедневно думаю о том, насколько лучше была бы моя жизнь, если бы мне преследовали неудачи.
17. В своих поступках я никогда не исхожу из того, что людям можно полностью доверять.
18. Могу прибегнуть к физической силе, если требуется отстоять свои интересы.
19. Легко могу развеселить самую скучную компанию.
20. Я легко смущаюсь.
21. Меня ничуть не обижает, если делаются замечания относительно моей работы лично.
22. Нередко чувствую, как у меня немеют или холодеют руки и ноги.
23. Бываю неловким в общении с другими людьми.
24. Иногда без видимой причины чувствую себя подавленным, несчастным.
25. Иногда нет никакого желания чем-либо заняться.
26. Порой я чувствую, что мне не хватает воздуха, будто бы я выполнял очень тяжелую работу.
27. Мне кажется, что в своей жизни я очень многое делал неправильно.
28. Мне кажется, что другие нередко смеются надо мной.
29. Люблю такие задания, когда можно действовать без долгих размышлений.
30. Я считаю, что у меня предостаточно оснований быть не очень-то довольным своей судьбой.
31. Часто у меня нет аппетита.
32. В детстве я радовался, если родители или учителя наказывали других детей.
33. Обычно я решителен и действую быстро.
34. Я всегда говорю правду.

35. С интересом наблюдаю, когда кто-то пытается выпутаться из неприятной истории.
36. Считаю, что все средства хороши, если надо настоять на своем.
37. То, что прошло, меня мало волнует.
38. Не могу представить ничего такого, что стоило бы доказывать кулаками.
39. Я не избегаю встреч с людьми, которые, как мне кажется, ищут ссоры со мной.
40. Иногда кажется, что я вообще ни на что не годен.
41. Мне кажется, что я постоянно нахожусь в каком-то напряжении и мне трудно расслабиться.
42. Нередко у меня возникают боли «под ложечкой» и различные неприятные ощущения в животе.
43. Если обидят моего друга, я стараюсь отомстить обидчику.
44. Бывало, я опаздывал к назначенному времени.
45. В моей жизни было так, что я почему-то позволил себе мучить животное.
46. При встрече со старым знакомым от радости я готов броситься ему на шею.
47. Когда я чего-то боюсь, у меня пересыхает во рту, дрожат руки и ноги.
48. Частенько у меня бывает такое настроение, что с удовольствием бы ничего не видел и не слышал.
49. Когда ложусь спать, то обычно засыпаю уже через несколько минут.
50. Мне доставляет удовольствие, как говорится, ткнуть носом других в их ошибки.
51. Иногда могу похвастаться.
52. Активно участвую в организации общественных мероприятий.
53. Нередко бывает так, что приходится смотреть в другую сторону, чтобы избежать нежелательной встречи.
54. В свое оправдание я иногда кое-что выдумывал.
55. Я почти всегда подвижен и активен.
56. Нередко сомневаюсь, действительно ли интересно моим собеседникам то, что я говорю.
57. Иногда вдруг чувствую, что весь покрываюсь потом.
58. Если сильно разозлюсь на кого-то, то могу его и ударить.
59. Меня мало волнует, что кто-то плохо ко мне относится.
60. Обычно мне трудно возражать моим знакомым.
61. Я волнуюсь и переживаю даже при мысли о возможной неудаче.
62. Я люблю не всех своих знакомых.
63. У меня бывают мысли, которых следовало бы стыдиться.
64. Не знаю почему, но иногда появляется желание испортить то, чем восхищаются.
65. Я предпочитаю заставить любого человека сделать то, что мне нужно, чем просить его об этом.
66. Я нередко беспокойно двигаю рукой или ногой.
67. предпочитаю провести свободный вечер, занимаясь любимым делом, а не развлекаясь в веселой компании.
68. В компании я веду себя не так, как дома.
69. Иногда, не подумав, скажу такое, о чем лучше бы помолчать.
70. Боюсь стать центром внимания даже в знакомой компании.
71. Хороших знакомых у меня очень немного.
72. Иногда бывают такие периоды, когда яркий свет, яркие краски, сильный шум вызывают у меня болезненно неприятные ощущения, хотя я вижу, что на других людей это так не действует.
73. В компании у меня нередко возникает желание кого-нибудь обидеть или разозлить.
74. Иногда думаю, что лучше бы не родиться на свет, как только представлю себе, сколько всяких неприятностей, возможно, придется испытать в жизни.

- 75 Если кто-то меня серьезно обидит, то получит свое сполна.
76. Я не стесняюсь в выражениях, если меня выведут из себя.
77. Мне нравится так задать вопрос или так ответить, чтобы собеседник растерялся.
78. Бывало, откладывал то, что требовалось сделать немедленно.
- 79 Не люблю рассказывать анекдоты или забавные истории.
80. Повседневные трудности и заботы часто выводят меня из равновесия.
81. Не знаю, куда деться при встрече с человеком, который был в компании, где я вел себя неловко.
82. К сожалению, отношусь к людям, которые бурно реагируют даже на жизненные мелочи.
83. Я робею при выступлении перед большой аудиторией.
84. У меня довольно часто меняется настроение.
85. Я устаю быстрее, чем большинство окружающих меня людей.
- 86 Если я чем-то сильно взволнован или раздражен, то чувствую это как бы всем телом.
87. Мне докучают неприятные мысли, которые назойливо лезут в голову.
88. К сожалению, меня не понимают ни в семье, ни в кругу моих знакомых.
89. Если сегодня я посплю меньше обычного, то завтра не буду чувствовать себя отдохнувшим.
90. Стараюсь вести себя так, чтобы окружающие опасались вызвать мое неудовольствие.
91. Я уверен в своем будущем.
92. Иногда я оказывался причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих.
93. Я не прочь посмеяться над другими.
94. Я отношусь к людям, которые «за словом в карман не лезут».
95. Я принадлежу к людям, которые ко всему относятся достаточно легко.
96. Подростком я проявлял интерес к запретным темам.
97. Иногда зачем-то причинял боль любимым людям.
98. У меня нередко конфликты с окружающими из-за их упрямства.
99. Часто испытываю угрызения совести в связи со своими поступками.
100. Я нередко бываю рассеянным.
101. Не помню, чтобы меня особенно опечалили неудачи человека, которого я не мог терпеть.
102. Часто я слишком быстро начинаю досадовать на других.
103. Иногда неожиданно для себя начинаю уверенно говорить о таких вещах, в которых на самом деле мало что смыслю.
104. Часто у меня такое настроение, что я готов взорваться по любому поводу.
105. Нередко чувствую себя вялым и усталым.
106. Я люблю беседовать с людьми и всегда готов поговорить и со знакомыми и с незнакомыми.
107. К сожалению, я зачастую слишком поспешно оцениваю других людей.
108. Утром я обычно встаю в хорошем настроении и нередко начинаю насвистывать или напевать.
109. Не чувствую себя уверенно в решении важных вопросов даже после длительных размышлений.
110. Получается так, что в споре я почему-то стараюсь говорить громче своего оппонента.
111. Разочарования не вызывают у меня сколь-либо сильных и длительных переживаний.
112. Бывает, что я вдруг начинаю кусать губы или грызть ногти.
113. Наиболее счастливым я чувствую себя тогда, когда бываю один.

Методика "Лидер"

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас? а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами? а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
- а) будете рады, если ответственность за это дело возложена на кого-нибудь другого;
 - б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:
- а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
 - б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми,
 - б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца? а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
 - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
 - б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
 - б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами? а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, за-думчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если счи-таете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других лю-дей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложе-на ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы се-мейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в се-мье принимал один из супругов»? а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мне-ния других людей, а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна вы-держивать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реор-ганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседни-ка, если это необходимо? а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся? а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важны-ми и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б,7а, 8б,9б,10а, 11а, 12а, 13б,14б,15а, 16б, 18б,19б,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б,26а, 27б,28а, 29б,30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б,36б,37а, 38б,39а, 40б,41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,47б,48а, 49б,50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Текст опросника «Стиль управления»

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

- а). Централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- б). Руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- в). Четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г). Ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д). Централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

- а). В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б). Критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в). В критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г). Сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д). В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

- а). Недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б). Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в). Умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г). Старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д). Общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- а). В отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б). Коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в). Исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе смогли бы сделать больше;
- г). Продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д). В отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а). Сам обращается за советом к подчиненным;
- б). Не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в). Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г). Руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д). Если исполнители знают, как лучше выполнить эту работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а). Контролирует работу от случая к случаю;
- б). Всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в). Контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г). Контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д). Нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а). Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б). Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в). В работе не заинтересован, подходит к делу формально.