



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Формирование эффективного стиля управления менеджера в  
современной организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,  
Направленность программы бакалавриата: управление человеческими  
ресурсами

Выполнила:  
Студентка группы 411-114-4-1 КУ  
Третьякова Екатерина Станиславовна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Гнатышина Екатерина Викторовна

Проверка на объем заимствований:

**40,1** % авторского текста

Работа допущена к защите

« **14** » **мая** 20**17** г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава I. Теоретическое обоснование формирования стиля руководства</b> .....	8
1.1. Понятие и основные функции руководителя организации.....	8
1.2. Содержание профессионально-значимых качеств руководителя организации.....	20
Выводы по I главе.....	33
<b>Глава II. Опытнo-экспериментальная работа по формированию стиля руководства организации. Цель и задачи опытнo-экспериментальной работы</b> .....	34
2.1. Организационная характеристика предприятия.....	34
2.2. Оценка стиля руководства руководителя салона кожи и меха «Cressida».....	44
2.3. Диагностика стиля руководства руководителя салона кожи и меха «Cressida».....	
2.4. Разработка рекомендаций по формированию профессионально – значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida» торгового центра «Гринвич» г.Екатеринбург.....	61
Выводы по II главе.....	76
<b>Заключение</b> .....	78
<b>Список используемой литературы</b> .....	81
<b>Глоссарий</b> .....	86
<b>Приложение</b> .....	89

## Введение

**Актуальность.** Принципиально новые условия и содержание деловой активности, сложившиеся в нашей стране в связи с переходом к рыночным отношениям, кардинальным образом изменили требования к профессионально важным качествам, которыми должны обладать специалисты, прошедшие специальное обучение и желающие заниматься управленческой деятельностью в организациях.

Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают требования, предъявляемые к менеджерам. В зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления, в многочисленных социологических исследованиях приводятся различные наборы качеств, необходимых управляющим.

**Историография.** В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово *master* имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить». Искусство управления людьми по-гречески именовалось «демагогией». На смену греческой цивилизации пришла римская. В латинском языке существует слово *mancepts* — предприниматель, подрядчик.

Неожиданную интерпретацию современного термина «менеджмент» предлагает немецкий историк И.Шайд. Английское слово «*manage*» означает не просто управлять, но ухитриться, не просто руководить, но умудриться. Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации.

Как таковое слово «менеджер» пришло из английского языка и образовано от слова «менеджмент», и обозначает человека, занимающегося управлением, руководством. Проще говоря, управленец, руководитель.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.
- ректор по отношению к работающим преподавателям в институте.

Понятие «менеджер» как и наука «менеджмент» берет свои истоки на Западе, а именно в США. В 1900 году Фредерик, У. Тэйлор ввели такое понятие как «научный менеджмент», который подразумевал множество определений, понятий, объяснений руководства и управления. Там же было описано кто такой менеджер. И хотя с того момента произошли большие изменения и вклады в развитие менеджмента как науки, основы определения «менеджера» все те же. Говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Он обязательно занимает постоянную должность, в

его подчинении находятся люди. Его труд опосредован, т.е. проявляется через труд других людей, поэтому не подлежит количественной оценке.

В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

Для успешного руководства тем или иным коллективом руководителю, прежде всего, необходима профессиональная подготовка. Руководителю необходима система качеств, которые характеризуют его профессиональную подготовленность.

Сегодня к числу важнейших требований к менеджерам любого уровня относятся: профессиональная компетентность, наличие общей подготовки в области менеджмента; знание техники и технологии производства в отрасли, к которой принадлежит организация по виду и характеру своей деятельности; знание экономики и права, психологии и педагогики; владение навыками администрирования; умение самостоятельно и своевременно принимать обоснованные решения и настойчиво добиваться их исполнения путем воздействия на подчиненных; чувство нового.

Большой вклад в исследование развития профессиональных качеств руководителя организации, являющихся условием успешной профессиональной деятельности менеджера, внесли А.В. Батаршев, А.А. Бодалев, М. Вудкок, Н.Н. Обозов, А.В. Петровский, П.С. Таранов, В.П. Шейнов, Г.А. Шредер и др.

Профессионально-значимые качества личности руководителя - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Профессионально важные качества включают в себя индивидуально-психические и личностные качества субъекта, которые необходимы и достаточны для реализации той или иной продуктивной деятельности. Кроме собственно психических свойств (индивидуально-психологических

особенностей) отдельные функции профессионально важных качеств могут выполнять и некоторые свойства субъекта - соматические, конституциональные, типологические, нейродинамические (физическая сила и выносливость).

Руководители (менеджеры) должны обладать определенными качествами, знаниями и навыками, отвечающими задачам, характеру и содержанию своего труда.

Исходя из выше изложенного, определена **тема выпускной квалификационной работы**: «Формирование профессионально - значимых качеств руководителя организации».

**Цель исследования** - разработка практических рекомендаций по повышению эффективности процесса формирования профессионально - значимых качеств руководителя организации.

**Объект исследования** – процесс формирования профессионально - значимых качеств руководителя организации.

**Предмет исследования** – профессионально-значимые качества руководителя организации.

**Задачи исследования:**

1. Изучить и проанализировать научную литературу, раскрывающую проблемы формирования профессионально - значимых качеств руководителя организации.

2. Проанализировать профессионально – значимые качества личности российского менеджера в условиях реформирования экономики и уровни их сформированности у менеджеров.

3. Провести экспериментальное исследование по формированию профессионально - значимых качеств руководителя организации и разработать рекомендации.

**Методологическую основу исследования** составляют труды О.А. Бабенко («Профессионально важные качества личности руководителя»), А.В. Батаршева («Диагностика профессионально важных качеств»),

А.А. Бодалева («Общая психодиагностика»), М. Вудкок («Раскрепощенный менеджер»).

**Практическая значимость исследования** состоит в использовании разработки практических рекомендаций по формированию профессионально - значимых качеств руководителя организации в современных условиях на примере салона кожи и меха «Cressida» г. Екатеринбург в других предприятиях и организациях данного типа.

Для решения поставленных задач мы использовали следующие **методы исследования:**

- 1) Теоретические: изучение и анализ литературы;
- 2) Эмпирические: наблюдение, тестирование, беседа, упражнения, деловые игры, эксперимент, разработка рекомендаций;
- 3) Статистические: обработка данных исследования, составление диаграмм, таблиц.

**База исследования** – ИП Давлетшин Э.Р. (салон кожи и меха «Cressida»)

Юридический адрес: 653130, Российская Федерация, г.Екатеринбург, ул. 8 Марта, д.46, ТЦ «Гринвич».

**Структура работы:** квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, выводов по главам, заключения, списка литературы, глоссария, приложений.

# **Глава I. Теоретическое обоснование формирования профессионально - значимых качеств руководителя организации**

## **1.1. Понятие и основные функции руководителя организации**

По мнению В.В. Глухова, управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления. Также управление персоналом можно определить как: комплекс деятельности субъектов управления по обеспечению организации оптимальным количеством сотрудников требуемой квалификации и качества (компетентности и мотивации), по руководству сотрудниками и их использованию в целях обеспечения экономической (деловой), а также социальной эффективности организации [16, с.125].

А.А. Бодалев в книге «Как становятся великими и выдающимися» освещает объективные и субъективные условия и факторы, позволяющие человеку на определенном отрезке его жизненного пути выйти на вершину в своем развитии как индивиду, как личности и как высококлассному творчески проявляющему себя профессионалу в главной для него области труда [ 5, с. 107].

В.П. Шейнов в книге «12 секретов успеха» известного описал проверенные многолетней практикой консультирования эффективные методы достижения личного успеха. Из всего многообразия средств преуспевания отобраны и детально описаны наиболее действенные и универсальные, без владения которыми невозможно достичь желаемых целей.

М. Вудкок в книге «Раскрепощенный менеджер» в центр книги ставит индивидуального менеджера, его личность, его судьбу. Книга написана для



руководителей, желающих повысить свою квалификацию и тем самым лучше приспособиться к трудной организационной среде.

Н.Н. Обозов в книге «Психология работы с людьми» Как учитывать человеческий фактор в кадровой работе? Как построить беседу, научиться слушать и слышать собеседника? В ней раскрываются социально-психологические и психолого-педагогические аспекты работы с людьми, даются практические рекомендации для бизнесменов и менеджеров, специалистов кадровых служб, преподавателей и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров.

А. В. Петровский сформулировал оригинальную концепцию, описывающую динамику развития социальных групп - теорию деятельностного опосредствования межличностных отношений. Согласно этой теории, отношения, складывающиеся в группе, имеют многослойный характер. Можно выделить поверхностный слой непосредственных отношений, который образуют прежде всего отношения взаимной симпатии и антипатии между членами группы, и более глубокий слой отношений, опосредствованный целями и задачами совместной деятельности [61, с.159].

Уникальная книга П. С. Таранова «Золотая книга руководителя» призвана донести до миллионов читателей способы, помогающие жить и добиваться успеха.

Эффективность управления персоналом, по мнению В.М. Шепеля, - это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Применительно к рыночным предприятиям, организационные цели состоят в обеспечении их прибыльности и стабильности, а также адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные же цели заключаются главным образом в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием на предприятии [52, с.136].

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут

работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны [9, с.204].

Руководство - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

Руководить (в бизнесе) - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей [3, с.15].

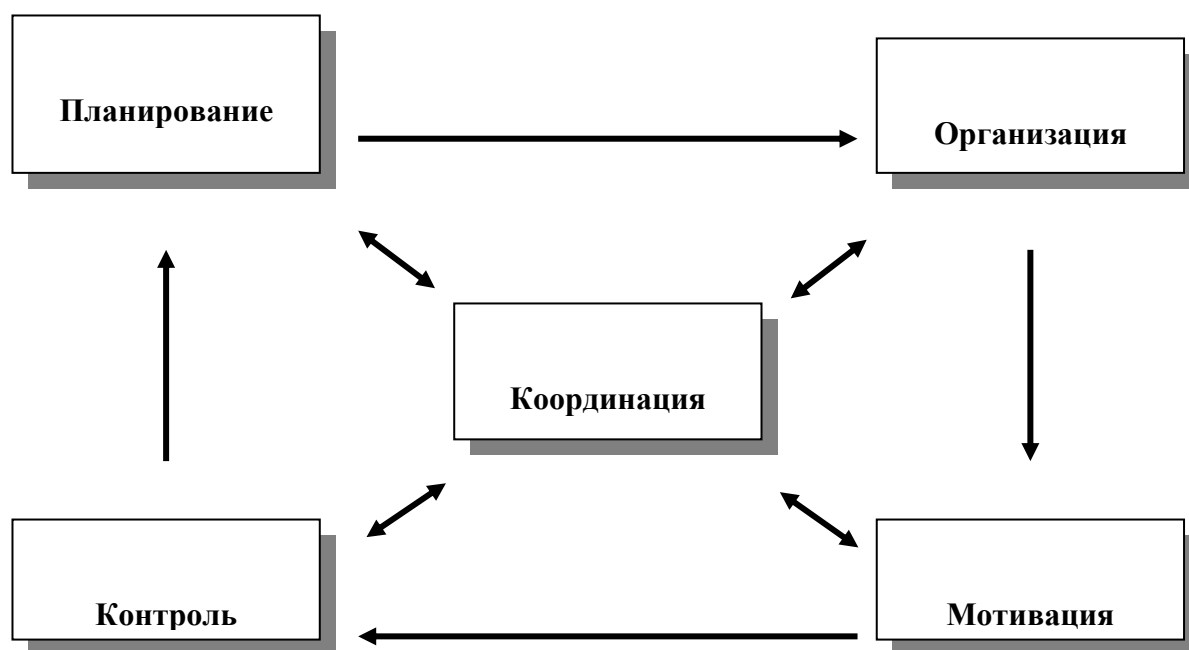
Прежде всего руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек готов идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т.д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства [3, с.97].

Третий элемент руководства – обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их во имя решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо не мешать их достижению. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководитель должен применить всю свою энергию и власть [3, с. 107].

Как видно из данного выше определения, конечной целью деятельности руководителя является достижение целей организации, что он, естественно, делает не без помощи подчиненных. А привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации – это и есть стиль руководства.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль.



**Рисунок 1. Взаимосвязь функции менеджмента**

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (см. рисунок 1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Планирование - это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также

разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях.

Организация - вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организовывания, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т.д.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Поэтому главные инструменты выполнения этой функции - это наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Координация - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций)

между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, документы.

Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу [11, с. 45].

Руководитель - особый работник в организации и поэтому ему присущи некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

- Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;
- Работа руководителя в основном умственная;
- Нелимитированность работы руководителя;
- Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
- Труд руководителей не поддается количественному учету;
- Необходимость принятия большого количества решений за короткий период;

Если рабочий в течение своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;

Работа руководителя в основном не имеет четкого завершения [11, с.236].

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием [8, с. 357].

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть [22, с. 205].

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Честерфилд говорил, что "стиль - одежда мысли", а Бюффон утверждал даже, что "стиль - это сам человек". Справедливость этих афоризмов подтверждается и современным толкованием стиля работы, который оценивается как совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и стоящих задач [26, с.170].

Существует сложное соотношение между понятиями "стиль деятельности" и "тактика поведения". Возникает как бы противоречие между этими понятиями: "стиль деятельности" - устойчивая система приемов и способов деятельности, психологических средств уравнивания индивидуальности субъекта с объективными требованиями деятельности и "тактика поведения" - целесообразное использование средств, форм и методов адекватно условиям для достижения победы [21, с.357].

В литературе утвердилось словосочетание "индивидуальный стиль деятельности", поскольку под ним понимается индивидуальная система психологических средств, к которым прибегает человек в целях наилучшего уравнивания своей индивидуальности с внешними условиями деятельности. Фактически данный стиль присущ многим лицам, обладающим одинаковыми типологическими особенностями. Индивидуальность скорее реализуется в стилях деятельности, отражающих

своеобразную, а порой и неповторимую манеру выполнения тех или иных действий. Поэтому мы считаем целесообразным различать понятия: "типический стиль деятельности", присущий определенному типу людей, и "индивидуальный стиль деятельности", присущий данному индивиду [34, с.239].

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя [14, с.215].

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу [15, с. 250].

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы [15, с. 278].

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию [13, с.219].

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному



руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации [23, с. 230].

Администраторы имеют определенные и устоявшиеся стили управления – к примеру, в исследовании стилей управления в области образования они варьируются от авторитарного до демократического. Многие администраторы действуют по-разному во время кризисных ситуаций по сравнению с благоприятными ситуациями. Американский ученый И. Ансофф выделяет четыре роли руководителя:

1. Роль лидера. В данном случае имеется ввиду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

2. Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

3. Роль планировщика. Главные задачи этой роли - оптимизация будущей деятельности организации, посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности.

4. Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизирую его [15, с. 339].

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. Можно выделить следующие функции руководителя:

1. Оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели).
2. Определение и подготовка мероприятий по достижению целей.
3. Координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями.
4. Контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам.
5. Организация деятельности сотрудников, т.е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью.
6. Информирование сотрудников.
7. Интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) - деловое общение с целью получение информации, консультирования, оказания помощи и т.п.
8. Формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивации.
9. Делегирование задач, компетенций, ответственности.
10. Предотвращение и разрешение конфликтов.
11. Распространение специфических для организации ценностей и норм.
12. Забота о подчиненных и обеспечение их лояльности.
13. Формирование сплоченного коллектива и поддержании его дееспособности [17, с.79].

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для их выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект

имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией.

Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью лишь на коротком отрезке времени [18, с.201].

## **1.2.Содержание профессионально - значимых качеств руководителя организации**

Профессионально важные качества личности руководителя - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности [3, с. 57].

К началу 50-х годов XX в. было проведено множество исследований, направленных на выявление индивидуальных характеристик, позволяющих человеку проявлять себя хорошим руководителем практически в любом виде деятельности. При обобщении данных было установлено, что чаще всего выделяются следующие черты:

1. интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы;
2. осознание потребности к действию и существующие мотивы;
3. уверенность в себе, высокая самооценка компетентности и уровня притязаний.

В более поздних работах в результате изучения успешных руководителей выделены следующие профессионально важные свойства личности руководителя:

1. практически-психологическая направленность ума - овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;
2. психологический такт - наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми, «организаторское чутье»;
3. общественная энергичность - способность личности заряжать своей энергией организуемых людей;
4. требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

5. критичность - способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Наконец, выделяются такие свойства личности, как склонность к организаторской деятельности, потребность в данной деятельности и стеничность чувств при ее выполнении. При этом отмечается, что все указанные свойства иерархизированы, но первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-волевая воздейственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая «высокий тонус» организаторского чутья и эмоционально-волевой воздейственности на членов коллективов [21, с. 235].

Руководитель должен уметь ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. От него требуется умение наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями организации. Ему необходимо разбираться в мотивах поведения людей, а также знать факторы, лежащие в основе поведения коллектива. Однако специфика набора профессионально важных качеств руководителя зависит от вида его профессиональной деятельности. Так, например, такие свойства личности, как искренность и терпимость, являющиеся профессионально важными для руководителя предприятия, не совсем адекватны бухгалтеру предприятия, а способность к выполнению рутинной работы будет отличать руководителя в системе бюрократического управления от руководителя коммерческого предприятия.

Исходя из основных задач управления, можно определить наиболее значимые черты и свойства успешного руководителя [23,с.159]. Профессионально важными из них для управленца являются:

1. способность к стратегическому планированию, гибкость и интуиция, лежащие в основе формирования стратегии развития организации, ее экономической политики, а следовательно, и методов управления персоналом;

2. способность полностью реализовывать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций, учитывая необходимость удовлетворения потребности в признании, поддерживать и способствовать развитию и самореализации сотрудников;

3. способность формировать коллектив и психологическую атмосферу в нем, адекватную профессиональной ситуации;

4. выработка организаторских и коммуникативных свойств в связи с особенностями профессиональной деятельности. К ним относятся: уверенность в себе, инициативность, воля и решительность, готовность выслушивать мнения других, коммуникабельность и коммуникативная компетентность.

5. Важное значение для успешного руководителя имеет стремление к саморазвитию в контактах и общении и любознательность. Самосовершенствование и творческий рост - залог успеха руководителя в организации и окружающем мире, в которых непрерывно меняются как сами люди, так и условия их деятельности;

6. развитие самообладания и самоконтроля. Члены коллектива (подчиненные, коллеги) неодинаково воспринимают ситуацию, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации. В этом случае руководителю необходимы самообладание и самоконтроль, т.к. согласно своей роли он находится обычно в центре конфликта [29, с. 127].

Общепризнано, что личность руководителя, его психологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности. Личность - это категория психологии, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности. Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способность, воля, эмоции, мотивация и

социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики социальной среды [1, с. 208].

Основным способом поведения руководителя в процессе управленческой деятельности является непрерывное воздействие на управляемый объект, коллектив или отдельную личность. Эффективность этого воздействия во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителя и его личностными особенностями [29 с. 130]. К разряду таких особенностей относится, прежде всего, потребностно-мотивационная система личности. Эта система личности включает в себя три группы мотиваций: биологические, маргинальные, высшие (социальные). Группа биологических мотиваций является общей для человека и животных; маргинальные мотивации базируются на физиологических процессах и механизмах и одновременно несут на себе отпечаток социальных воздействий. Группа высших социальных мотиваций связана с осознанной и целенаправленной деятельностью человека, побуждающей к достижению поставленных им самим или принятых извне определенных целей. В сфере управления эффективность деятельности руководителя во многом обусловлена доминированием высших социальных мотиваций: достижение цели (успеха), саморазвитие (самореализация) и свобода [10, с.45].

Мотивация достижения цели заставляет личность преодолевать препятствия в ситуации реального решения практических задач и добиваться поставленных перед собой целей, затрачивая на это энергию указанной потребности. Успешное достижение поставленных перед собой целей приводит к формированию высокой адекватной самооценки, которая воспринимается окружающими как уверенность в себе. Переживание успеха, в т.ч. и профессионального, обладает свойством эмоционального подкрепления, стимулирует человека к повторению данного переживания и,

в конечном счете, определяет трансформацию мотивации достижения цели в мотивацию стремления к успеху [ 3, с.145].

Мотивация саморазвития обеспечивает самостоятельные и относительно независимые поведение и деятельность, которые не всегда полностью осознаются личностью, формируя то, что в психологии называется жизненным путем.

Мотивация самореализации может рассматриваться как определенный вариант мотивации саморазвития, возникающий на основе существующих у личности определенных способностей и направленный на их воплощения и развитие. Для руководителя основополагающими будут коммуникативные, предпринимательские и организаторские способности, определяющие развитие этой мотивации [12, с.87].

Современному обществу необходимы нравственно надежные руководители, способные на самосовершенствование, в т.ч. духовное. Нравственный руководитель осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом. Поэтому одним из основных требований к личности управленца должно стать требование его нравственной устойчивости [25, с.129].

Таким образом, очевидны достаточно жесткие требования к личности управленца и руководителя, которым не всегда соответствуют личные качества работающих. Частичное соответствие личностных свойств руководителя перечисленным требованиям определяет степень успешности профессиональной деятельности управленца.

Большинство специалистов, изучающих эффективность системы управления, соглашаются с тем, что личность руководителя - прежде всего, личность лидера, т.к. неспособность проявить в определенных ситуациях лидерские возможности однозначно приводит к снижению авторитета и эффективности профессиональной деятельности [14, с.57].

Существуют три основные концепции происхождения лидерских качеств руководителя. Согласно первой - харизматической - человек



рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Вторая концепция - теории черт - настаивает на том, что личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера: высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и ответственность в сочетании со свободой и самоопределением. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем необходимо организовать воспитание истинного лидера. Две названные «крайние» концепции были объединены в «синтетическую» теорию, согласно которой эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным, сформированным на основе необходимых индивидуальных свойств, и отражает накопленный жизненный опыт [34, с.208].

В обобщенном портрете успешного руководителя выделяется ряд параметров, по которым можно установить взаимосвязь личностных свойств с эффективностью управленческой деятельности: это биографические характеристики (возраст, пол, образование, социальное происхождение), способности и специфические личностные черты. Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских же компаниях - 59 лет; оптимальный возраст вступления в должность менеджера - от 30 до 50 лет и более. Эти возрастные показатели свидетельствуют о том, что преуспевающими менеджерами становятся лица, обладающие достаточным опытом и мудростью, но при этом имеющие определенную жизненную перспективу [25, с.101].

Важным показателем признается качественное образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом, а иногда и два. Многие российские менеджеры также имеют и гуманитарное, и экономическое

образование. Высшее образование обеспечивает не только высокий уровень профессиональной и научной подготовки специалиста, но и общей культуры руководителя, а также его осведомленности во многих вопросах, не имеющих непосредственного отношения к конкретному производству [38, с.89].

Специфические способности личности руководителя - это специальные знания, умения, компетентность, информированность, которые чаще проявляются у него в конкретной профессиональной деятельности. Успешный руководитель должен уметь творчески использовать эти знания в различных, часто неповторимых ситуациях, постоянно возникающих в процессе работы. В основе такого умения лежат организаторские способности [9, с.129].

Черты личности - это последний блок характеристик профессионально успешного руководителя. Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость; ответственность; надежность; независимость; общительность. Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать [3, с.137].

Руководителю необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса. Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, то есть на формальный авторитет. Известно, что если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы удержаться на работе. Так что влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным. Во-вторых,

неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть [21, с. 239].

Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе, благодаря его стилю руководства. Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства.

Для подчиненных уверенный в себе руководитель означает то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет. Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Короче, у него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности. Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно. Существует еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны [45,с.75].

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость - это родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно. Исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства. Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в

коллективе. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий. Во-вторых, руководитель - это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т.д. Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться неприятными последствиями - неврозами, психическими заболеваниями и т.д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки [29, с.142].

Способность человека к творческому решению задач - креативность, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их [43, с.124].

Стремление к достижениям и предприимчивость. Без этих качеств невозможно представить себе успешного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей - потребность в самореализации, в достижении целей. Исследования показывают, что обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы. Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и просчитан. В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи - информации о том, насколько успешно они справляются с заданием [23, с. 210].

Важнейшей характеристикой личности руководителя, в полной мере обуславливающей эффективность его профессиональной деятельности, является ее «гуманистический потенциал» - ценностная ориентация

личности, определяющая личностный смысл профессиональной деятельности, т.е. отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых разворачивается его деятельность [52, с.107].

Под коммуникативной компетентностью понимается, во - первых, совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса, ориентированность в различных ситуациях общения; во-вторых, систему внутренних ресурсов, необходимых для построения продуктивного и коммуникативного взаимодействия, основанную на чувственном опыте, понимании себя и других.

Выделяются две группы подготовки к профессиональному общению: вооружение знаниями о социально-психологических особенностях общения, обучение вербальным невербальным техникам, и вторая группа проблем – развитие сензитивных способностей, предполагающих развитие эмпатии, идентификации, рефлексии [ 10, с.106].

Для продуктивного общения руководителю необходима сформированность соответствующих коммуникативных и социальных установок на общение. Под коммуникативными установками, подразумевается готовность вступить в контакт, ориентация на диалогическое общение, именно диалогическое, основанное на субъектно-субъективном принципе. Диалогическое же общество адекватно субъектно-субъектному характеру самой человеческой природы и наиболее приближено к пониманию реальных жизненных и психологических явлений, а потому наиболее соответствует организации продуктивных контактов в социономических профессиях. Необходима сформированность социальных установок, предполагающих принятие своего клиента таким, каким он есть; проявление к нему интереса и уважения; установка на то, что в центре внимания должны быть потребности клиента [15, с.278].

Нет особой необходимости доказывать, сколь общительность необходима в деятельности руководителя. Ограничимся лишь следующими основными положениями [3 ,с.167].

1. Без общительности, коммуникабельности невозможно такое основополагающее качество, как умение строить отношения с людьми.

2. Коммуникабельность - качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков - важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития личности руководителя.

Итак, что же должен уметь делать менеджер, по мнению российского специалиста?

1. Организовывать и планировать производство и реализацию продукции.

2. Принимать правильные нестандартные решения в области управления.

3. Руководить коллективом на уровне современных требований, то есть быть лидером.

4. Общаться, контактировать с людьми.

5. Побуждать работников к творческой деятельности, рационализации, изобретательству, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного.

6. Находить выход из конфликтных ситуаций.

7. Быть предельно объективным независимо от своих симпатий.

8. Подбирать, отбирать и обучать работников.

9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.

10. Вести деловые переговоры.

При таком огромном перечне к умениям менеджера, не меньший список требований предъявляется к минимуму необходимых черт:

1. Наличие специальных знаний, высокая компетентность и эрудиция.

2. Предприимчивость, инициативность, умение творчески подходить к делу, способность к риску.

3. Критический подход к существующему положению дел.

4. Гибкость и рациональность мышления и действий.

5. Открытость для дискуссии, свободного обмена мнениями.

6. Логичность поступков, динамичность поведения.

7. Умение общаться с людьми, способность обеспечить хороший морально-психологический климат в коллективе, творческое содружество, товарищеское взаимодействие.

8. Ориентация на конкуренцию, на свободу выбора и хозяйственного маневра.

9. Компетентность, эрудиция, широкий кругозор, потребность в постоянном получении новых знаний.

10. Умение создавать условия для развития личности подчиненных, решения социальных проблем коллектива.

Такой большой список качеств, знаний и умений, предъявляемых к менеджеру, можно объяснить тем, что менеджер сегодня выступает в ряде ролей. Сегодня менеджер - это управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор и, конечно, просто человеческое существо [60, с.124] . Однако, человек не рождается с набором перечисленных выше умениями, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни. Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться и понимание, что необходимо ежедневно «строить», развивать свою личность, личность руководителя [23 ,с. 245].

Таким образом, профессионально важные качества личности управленца - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителя, вместе с тем, каждый успешный руководитель, менеджер обладают определенными личностными свойствами, которые формируют систему профессионально важных личностных качеств,

обладающую определенной спецификой в каждой конкретной области управления [9, с.157].



## Выводы по I главе

Значение организации труда руководителя возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой больший вес приобретает результативность труда, оказывающая решающее влияние на эффективность производства. Кроме того, по мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени.

Руководитель - особый работник в организации и поэтому ему присущи некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Профессионально важные качества личности руководителя - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Каждый успешный руководитель, менеджер обладают определенными личностными свойствами, которые формируют систему профессионально важных личностных качеств, обладающую определенной спецификой в каждой конкретной области управления.

К руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

## **Глава II. Опытнo-экспериментальная работа по формированию профессионально-значимых качеств руководителя организации.**

### **Цель и задачи опытнo-экспериментальной работы**

#### **2.1. Организационная характеристика предприятия**

Изучив и проанализировав литературу по проблеме формирования профессионально-значимых качеств руководителя организации, нами были определены цель и задачи опытнo-практической работы.

**Цель опытнo-экспериментальной работы** - разработка практических рекомендаций по повышению эффективности процесса формирования профессионально - значимых качеств руководителя организации.

#### **Задачи опытнo-экспериментальной работы:**

1. Дать организационную характеристику предприятия.
2. Произвести оценку профессионально-значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida».
3. Провести диагностику профессионально - значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida». Разработать рекомендации по формированию профессионально – значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida» торгового центра «Гринвич» г. Екатеринбург.
4. Осуществить оценку эффективности рекомендаций (мероприятий) по формированию профессионально-значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida».

Базой исследования квалификационной работы является ИП Давлетшин Э.Р. (салон кожи и меха «Cressida»)

Юридический адрес: 620000, Российская Федерация г.Екатеринбург, ул. 8 Марта, д.46, ТЦ «Гринвич».

«Cressida» - это крупная российско–турецкая торговая сеть, представляющая одноименную фабрику и работающая по европейскому стандарту. Компания действует на российском рынке с 2006 года

и предлагает широкий ассортимент изделий из кожи и меха. Классические и ультрамодные куртки, плащи, дубленки фабричного производства отличаются не только европейским качеством, но и демократичной ценой от изготовителя. Ассортимент разнообразен и постоянно обновляется. Салоны сети каждый сезон предлагают на самый взыскательный вкус клиента свыше 6000 изделий. Специально для России дизайнерами были разработаны модели увеличенного размерного ряда от 42 до 54 для женщин и до 62 – для мужчин. Во всех магазинах имеются специализированные ателье для подгонки изделия на месте и гарантийного обслуживания в течение года, что, безусловно, является показателем высокого уровня сервиса.

С 2009 года во всех салонах сети представлены головные уборы из кожи и меха, производства известной московской фабрики. Теперь Вы сможете подобрать гардероб сразу в одном месте, ведь это так важно для каждого, кто не желает терять драгоценное время на изматывающий кросс по километрам торгового пространства.

Работодатели предпочитают нанимать в менеджеры ТЦ «Гринвич» сотрудников 25-40 лет, с высшим или неполным высшим образованием, прослушавших специальные курсы администраторов, опытом от одного года.

Зарплата менеджера салона кожи и меха «Cressida» в Екатеринбурге – от 15 тыс. руб. Но оклад – не единственное, на что может рассчитывать менеджер, есть премия от выручки.

**Цель создания компании** - расширение рынка за счет добавления меховой и кожаной категории, получение прибыли за счет участия в потребительском рынке, быстрого развития торговли, увеличения объема оказываемых услуг.

**Стратегические цели компании.** Стратегической целью первого уровня является занятие лидирующей позиции на рынке за счет предоставления качественных товаров и услуг любому клиенту.

Что касается целей второго уровня, то это:

- 1) Обеспечение максимального количества продаж;

2) Сохранение конкурентных преимуществ

3) Развитие сотрудничества

Постоянное проведение маркетинговых исследований, в том числе:

- анализ цен и услуг конкурентов,
- изучение потребителей клиентов,
- изучение конъюнктуры рынка,
- исследования тенденции развития рынка;
- дифференцирование предлагаемых и дополнительных услуг;

3) Сотрудничество:

- с предприятиями;
- с частными клиентами.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении предприятия, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей и угроз. Составлю матрицу SWOT для анализируемого предприятия. Исходя, из данной матрицы можно предложить следующие направления стратегического планирования деятельности исследуемого предприятия (таблица 1).

**Таблица 1. SWOT-анализ салона кожи и меха «Cressida»**

	<p><b>Возможности</b></p> <p>1. В случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на одежду.</p> <p>2. С каждым годом меняется тенденция моды, что ведет к обновлению гардероба.</p> <p>3. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты.</p> <p>4. Развитие инвестиционных возможностей банков и коммерческих структур, благодаря чему можно продавать одежду в кредит.</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1. Снижение спроса на одежду.</p> <p>2. Недостаток денежных средств у потребителей</p> <p>3. Возрастающая активность конкурентов выражается в снижении цен, увеличении ассортимента.</p> <p>4. Повышение уровня безработицы может повлечь за собой снижение уровня доходов населения.</p> <p>5. Недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Предприятие финансово-стабильное, ликвидное.</p> <p>2. Владелец магазина вкладывает деньги в развитие бизнеса.</p> <p>3. Имеется круг постоянных покупателей.</p> <p>4. Продукция конкурентоспособна на рынке.</p>	<p><b>СИВ</b></p> <p>1. Проведение маркетингового исследования рынка одежды города Екатеринбург.</p> <p>2. Увеличение прибыли и объема продаж одежды.</p> <p>3. Открытие новой торговой точки (магазина).</p>	<p><b>СИУ</b></p> <p>1. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен.</p> <p>2. Повышение квалификации продавцов.</p> <p>3. Удержание на рынке своих позиций.</p> <p>4. Поиск новых рынков.</p>

<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>
1. Низкие расходы на рекламу и продвижение товара. 2. Уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению. 3. Отсутствие кредитования клиентов. 4. Неширокий ассортимент. 5. Отсутствие автоматизированной системы управления продажами.	1. Проведение крупной рекламной кампании 2. Заключение договоров с банками РусФинанс, Хоум-кредит и Русский стандарт по кредитованию покупателей. 3. Расширение ассортимента.	1. Налаживание функций маркетинга. 2. Использование стратегии дифференцированного маркетинга. 3. Повышение конкурентоспособности и магазина за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента.

**Ценовая политика** салона кожи и меха «Cressida» формируется на основе трех принципов: доступности, соотношения цена-качество и заботы о завтрашнем дне. Любое изделие должно быть доступным всем. Стоимость моделей представленных в салоне гораздо ниже аналогичных моделей продающихся в магазинах-салонах города Екатеринбурга и других городов Урала, т.к. салон работает без посредников с фабриками Греции и Турции.

Салон кожи и меха «Cressida» работает для широких слоёв населения. Представленные модели одежды по карману населению не только с достатком выше среднего, но и со средним достатком. Кроме того, для удобства клиентов предусмотрена система кредитования платежа, т.е. покупая у нас какую - либо вещь, покупатель может внести всю сумму стоимости не сразу, а, заплатив 50 % стоимости вещи, остальную сумму внести в течении 2-х, 3-х месяцев. Оплата покупки производится наличным платежом. Существующая система кредитования - беспроцентная.

Рост числа постоянных клиентов салона кожи и меха «Cressida» происходит не только благодаря качеству наших изделий, правильному

ценообразованию и заботе Отдела маркетинга. Одним из стратегических направлений развития Фирмы является повышение качества сервиса и расширение комплекса услуг. Одним из нововведений салона является предоставление дисконтных скидок постоянным клиентам.

Кроме имеющихся в наличии моделей одежды, каждый покупатель может заказать понравившуюся ему модель мехового или кожаного изделия представленных в каталогах ведущих турецких и греческих производителей. Заказы принимаются без предоплаты и выполняются в течении 2-х недель.

На весь купленный товар салон кожи и меха «Cressida» предоставляет гарантию.

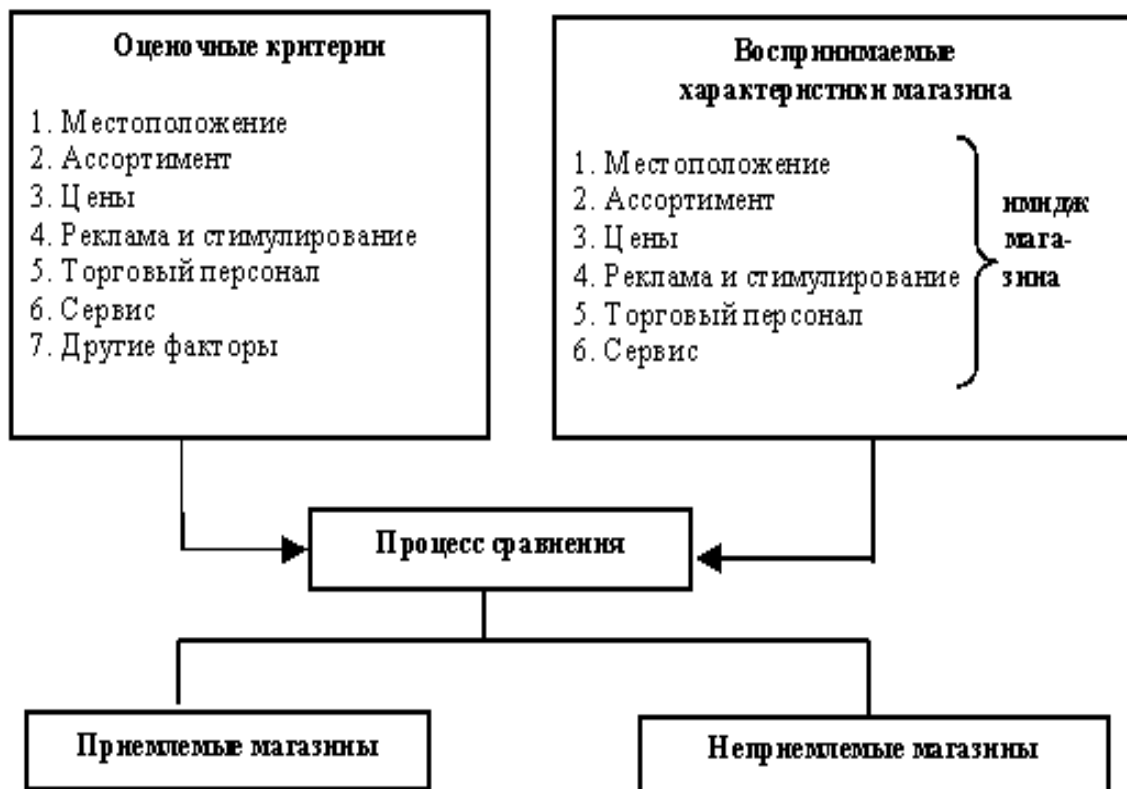
Успех или неудача розничного торгового предприятия во многом определяется степенью приверженности к нему потребителей. Лояльность покупателей зависит от субъективной оценки магазина, которая формируется в их сознании.

Особенности формирования имиджа розничного торгового предприятия довольно часто рассматриваются зарубежными специалистами в области маркетинга.

Имидж часто определяется как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом. Имидж «конструируется» и внедряется в сознание для достижения определенных целей. При этом для его формирования потребителям необходимы постоянные сравнения предприятий друг с другом [7, с. 304].

Существует точка зрения, что имидж магазина складывается из двух пересекающихся компонентов — из общих функциональных преимуществ типа торгового предприятия (специализированного, универсального, дисконтного, магазина-склада и т.д.) и специфики конкретного магазина, принадлежащего к тому или иному типу. Это означает, что покупатели осуществляют выбор места для совершения покупки, исходя из двух групп факторов: собственных предпочтений (оценочных критериев) и конкретных характеристик магазина. В каждом сегменте рынка покупатели формируют

для себя имидж магазина, руководствуясь показателями, которые им самим кажутся наиболее значимыми. Американские ученые Д. Энджел, Р. Блэкуэлл, комментируя это утверждение, представляют процесс восприятия и выбора магазина в виде схемы (рис. 2).



**Рис. 2. Процесс выбора магазина**

Из схемы видно, что происходит сравнение воспринимаемых характеристик магазина (его имиджа) с некими оценочными критериями. Исследования показывают, что покупатели могут быстро вспомнить конкретное торговое предприятие (извлечь его название из долгосрочной памяти), если их спросить о том, какой магазин в первую очередь приходит им на ум при упоминании таких показателей, как «самый низкий уровень цен», «наиболее удобный» и т.д. Причем эти ответы полностью совпадают с названиями наиболее известных и популярных в целевом сегменте магазинов. Таким образом, чем точнее соответствие между представлениями



потребителей о том, каким должен быть магазин, и реальной картиной, тем слабее психологическое противодействие покупке в этом магазине.

Не менее важной является мысль о том, что потребители в выборе определенной торговой точки должны видеть важное преимущество, отсутствующее у конкурентов. Этот аспект формирования имиджа выделяет Ж.-Ж. Ламбен и предлагает термин «концепция магазина как совокупность атрибутов».

Перечисленные атрибуты можно рассматривать как группы свойств и разделить их на отдельные составляющие; например, такой атрибут, как атмосфера магазина, характеризуется следующими признаками: визуальные компоненты магазина (изображения, знаки, указатели), освещение, цвет, музыка, запахи. Такой подход позволяет более четко определить параметры, характеризующие магазин, сформировать его имидж, привлекательный для целевого сегмента.

Таким образом, процесс создания и поддержания имиджа имеет непосредственное отношение к процедуре позиционирования, разработке стратегии дифференциации розничного торгового предприятия и формированию его конкурентных преимуществ на рынке.

Для того чтобы остановиться в своем выборе среди атрибутов искомой позиции (концепции магазина), необходимо оценить существующий имидж магазина, проверить степень его соответствия ожиданиям целевого сегмента.

Маркетологи утверждают, что для оценки имиджа может быть использован практически весь диапазон методов изучения отношения потребителей, включая семантический дифференциал, прототипы потребителей, построение различных шкал, психолингвистику, и многие другие.

Рассмотрим возможность применения многоатрибутного подхода, предлагаемого американскими учеными, для оценки имиджа торговой фирмы «Крессида», осуществляющей розничную торговлю одеждой из кожи и меха в Екатеринбурге. Исследование, посвященное данной проблеме, было

проведено в феврале 2017 года сотрудниками магазина «Крессида», расположенного в ТЦ «Гринвич». Имидж магазина «Крессида» оценивался с точки зрения отношения к нему потенциальных потребителей в сравнении с основными конкурентами. Для реализации поставленной задачи были использованы методы кабинетных и полевых исследований. Конкуренты магазина определялись с помощью анализа вторичной маркетинговой информации (печатных рекламных изданий, каталогов, справочников и т.п.), а также принималась во внимание первичная информация, полученная методом наблюдения. Прежде всего, учитывался такой параметр, как предлагаемый покупателям ассортимент, в соответствии с которым все предприятия-конкуренты были объединены в четыре группы: специализированные магазины, имеющие в ассортименте только одежду из кожи и меха; универсальные магазины с отделами «Одежда»; фирменные магазины, представляющие конкретных производителей; магазины «Одежда», в ассортименте которых наряду со всеми видами одежды присутствуют изделия из кожи и меха.

Анализ отношения потенциальных потребителей к фирме «Крессида» и к ее основным конкурентам осуществлялся на основе первичной маркетинговой информации, полученной методом опроса выборочной совокупности потребителей. Объем выборки в данном исследовании составлял 50 человек. Покупателям предлагалось заполнить анкету, позволяющую им высказать свое мнение относительно магазинов-конкурентов, по таким характеристикам (атрибутам) их деятельности, как: насыщенность ассортимента, удобство местоположения, качество товаров, уровень цен, соответствие ассортимента тенденциям моды, качество обслуживания покупателей, атмосфера торгового зала, а также используемые средства рекламы и стимулирования сбыта.

По результатам исследования, профиль магазина «Крессида» показывает, что он имеет устойчивые преимущества по таким атрибутам, как «качество товара» и «качество обслуживания». Можно сделать вывод, что

«Крессида» обладает имиджем престижного магазина с высококачественными и дорогими товарами. Позицию, близкую к нему, занимают фирмы «Casava» и «Перфект». На рынке одежды Екатеринбурга присутствуют конкуренты, привлекающие покупателей более низкими ценами: например, «Одежда» при среднем уровне качества товаров (оценка - 3 балла) имеют цены ниже среднего уровня (оценка - 2 балла).

Исследование позиций конкурентов показывает, что фирме «Крессида» необходимо поддерживать сложившийся имидж и продолжать его «конструирование». Для этого следует совершенствовать такие атрибуты, как «насыщенность ассортимента», его «соответствие тенденциям моды», а также улучшать «атмосферу торгового зала» и «средства рекламы и стимулирования сбыта». Это позволит четко позиционировать магазин в целевом сегменте «взыскательных и состоятельных потребителей», создать конкурентные преимущества и обеспечить наличие постоянных клиентов, запросы которых совпадают с концепцией торговой фирмы «Крессида».

Следует также учитывать, что выбор покупателей зависит от степени соответствия между имиджем магазина и собственным имиджем потребителя. Многие покупатели приписывают отдельным магазинам определенные категории клиентов и сравнивают их имидж с имиджем, который они приписывают себе.

В этой связи нельзя не упомянуть о том, что при формировании имиджа необходимо принимать во внимание его эмоциональное, чувственное восприятие. Имидж часто создается с помощью определенных ассоциаций, возникающих в сознании потребителей. Поэтому в рекламных обращениях, позиционирующих торговое предприятие на рынке, эффективно использование приема «свидетельства», когда известная и популярная в целевом сегменте личность «свидетельствует» в пользу рекламируемого магазина. Этот прием помог фирме «Крессида» создать имидж престижного магазина.

## **2.2. Оценка профессионально-значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida».**

Руководителем (менеджером) салона кожи и меха «Cressida» г. Екатеринбург является Галимова Лейсан Ахметовна.

Менеджер салона – универсал: он руководит персоналом, встречает посетителей, отвечает на звонки, контролирует снабжение.

Менеджер – лицо салона кожи и меха, он принимает клиентов, знакомит с ассортиментом товара отдела. За несколько минут беседы менеджер успевает расположить к себе гостя, узнать его имя, предпочтения, сформировать мнение о салоне кожи и меха «Cressida».

От менеджера салона кожи и меха «Cressida» зависит:

– какое впечатление сложится у клиента после первого посещения салона кожи и меха «Cressida»;

– приобретет ли он что-либо в салоне.

Менеджер организует работу салона кожи и меха «Cressida»:

- следит за дисциплиной и предупреждает конфликты;

- проверяет ассортимент товара согласно сезонным предпочтениям.

Менеджер салона кожи и меха «Cressida» должен пройти курс обучения для администраторов, изучить этику делового общения и правила работы с клиентами; пройти психологические тренинги, на которых учат, как разговаривать с клиентами разных психологических типов. По традиции много внимания уделяется теории: основы менеджмента и маркетинга, техника и психология продаж услуг, ведение первичной бухгалтерской документации.

Требования к личным качествам менеджера салона кожи и меха «Cressida»:

– коммуникабельность;

– обязательность и аккуратность;

– грамотная речь и хорошая дикция;

- презентабельная внешность;
- стрессоустойчивость.

Менеджер салона кожи и меха «Cressida» разработала бизнес-план с целью привлечения своих потребителей не только в активный сезон. Для этого необходимо, по ее мнению:

- расширение ассортимента, формирование оптимального и разнообразного предложения для клиентов к разным сезонам. Клиент должен знать, что он найдет что-то интересное и осенью, и зимой, и весной, и прохладным летом;

- предложение дополнительных позиций (аксессуары, украшения), дополнительных услуг (хранение, химчистка, ремонт, пошив на заказ). Приходя за дополнительными услугами, клиент повторно посещает салон, знакомясь с новыми предложениями по ассортименту;

- формирование специальных ценовых предложений не в сезон. Информация о специальных предложениях доносится как посредством рекламы, так и напрямую постоянным клиентам.

Для того чтобы сформировать базу постоянных клиентов, нужно стараться сделать из каждого клиента постоянным. Клиент должен чувствовать, что персонал действительно заинтересован в его удовольствии. Интересные предложения, уровень обслуживания, дополнительные сервисы для его комфорта, поздравления с праздником – все это лишь для того, чтобы ему было по-настоящему приятно посещать салон кожи и меха снова и снова.

В результате своей деятельности менеджер салона кожи и меха проявила себя с нескольких сторон:

1. управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей;
2. лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;

3. дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы;

4. воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;

5. инноватор, постоянно совершенствующий деятельность в салоне кожи и меха в соответствии с современными тенденциями;

6. просто человек с определенным уровнем развития, образования и культуры, который достоин быть примером для окружающих.

Для эффективной работы менеджер салона обладает авторитетом, который позволяет ей влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении. Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, так как властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на общение. Поэтому важным профессиональным качеством для него является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от собственных эмоциональных оценок. Он должен контролировать своё поведение так, чтобы негативное отношение к кому-либо не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, а положительное отношение к сотруднику становилось тому известным и срабатывало как дополнительный стимул повышения активности. По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с партнерами и конкурентами. Их поведение бывает угрожающим и вызывающим, но она общается с ними, несмотря ни на что предельно корректно, при этом она умеет вести переговоры и торговаться.

Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. В общении с ними

руководитель салона четко и недвусмысленно формулирует свои мысли, придерживаясь только фактов.

В общении с подчиненными менеджер салона строга, но доброжелательна. От их работы зависит успешность деятельности салона кожи и меха и карьера самого менеджера.

Помимо вышеперечисленных категорий, ей приходится общаться с коллегами, которые ей не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы магазина. В данном случае, как и с партнерами, руководителю салона необходимо умение вести переговоры и убеждать.

В процессе управления менеджер салона кожи и меха осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в сфере своей деятельности, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; повышение квалификации.

Менеджер, его личные качества сильно влияют на процесс управления, на его эффективность, которая обеспечивается прежде всего соединением воедино 5 факторов: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек.

Руководитель салона кожи и меха «Cressida» выполняет три роли менеджера:

1. коммуникационная (координационная) роль. В рамках нее менеджер организует взаимодействие своих сотрудников;
2. информационная роль, т. е. менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы салона;

3. руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы салона.

Менеджер салона эффективно управляет собой и своим временем, способна четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели, она сама поддерживает собственный рост и развитие, быстро и эффективно решает возникающие проблемы, хорошо знает и использует методы эффективного управления, умеет оказывать помощь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков, никогда не прибегает к помощи угроз, созданию страха и паники в работе, умеет высоко оценивать работу не только ведущих, но и рядовых сотрудников.

Руководитель салона кожи и меха может установить и поддерживать отношения с равными себе людьми, строит систему коммуникаций в магазине, получает надёжную информацию и эффективно её оценивает, обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны, способна найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени, может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на организацию, обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровна, поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна, обсуждает свои качества, принимая замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе, с выдержкой относится к победам и поражениям, способна удерживать высокий уровень усилий, энергична, компетентна в специфических проблемах управления, высказывает подчинённым только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально, прилагает усилия по



защите личного достоинства своих подчинённых, жёстко пресекает любые попытки нанесения им морально-психологических травм, вызывает к себе расположение, умеет ясно, точно, коротко выразить свои мысли словами, открыта для общения со всеми подчинёнными, в состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом, но не спешит включаться в разрешение межличностных конфликтов, возникающих в подразделениях, ими занимаются его функциональные помощники и "звёзды" коллектива. Сама менеджер выступает в роли арбитра или человека, ставящего точки в конфликте по итогам его разбирательства.

### **2.3. Диагностика профессионально - значимых качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida».**

Диагностика проводилась с целью исследования профессионально-важных качеств менеджера салона кожи и меха «Cressida».

Существуют различные методы оценки личностных качеств и эффективности работы руководителей. Определяя личностные качества испытуемых, мы использовали методику экспертной оценки качеств руководителей разработанную нами на основе методики Шипунова В.Г., Кишкель Е.Н.

Нами были продиагностированы следующие профессионально-значимые качества личности: коммуникативные установки, мотивация к успеху, умение решать конфликтные ситуации.

1. Уровень развития креативного мышления оценивался по методике Е.Торренса (Приложение 1).

Цель: диагностика креативности.

Испытуемому предлагаются картинки с незавершенными линиями с последующей и инструкцией: «Перед вами бланк с 6 недорисованными картинками. Вам необходимо дорисовать их. Дорисовывать можно что угодно и как угодно. После завершения рисунка необходимо дать ему название и подписать снизу в строке».

Макимальный балл: 2 балла;

Средний балл: 1 балл.

Ответы менеджера салона можно увидеть в таблице 2, приведенной ниже.

**Таблица 2**

Номер задания	Результат ответа	Количество баллов
Фигура 1	Нарисованы брови человека	1

Фигура 2	Нарисована ветка дерева	0
Фигура 3	Нарисованы звуковые радиоволны	0
Фигура 4	Нарисованы волны	0
Фигура 5	Нарисованы губы человека	1
Фигура 6	Нарисованы ступеньки	0
Фигура 7	Нарисована ложка	1
Фигура 8	Нарисован абстрактный узор	0
Фигура 9	Нарисованы горы	0
Фигура 10	Нарисован Буратино	1

По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера средний уровень развития креативности, оригинальность идей низкая. Сами выполненные рисунки представлены в приложении 1.

2. Тест «Коммуникативная компетентность» Т. Гордона (приложение 2).

Цель: выявить уровень развития коммуникативной компетенции.

Согласно представлениям Т. Гордона, компетентность в общении характеризуется позицией «на равных», без давления сверху и без зависимости. В тесте определяется количество компетентных реакций по 12 блокам коммуникативных умений.

Критерии оценки: 1 балл – реакция компетентная, «на равных», уверенная; 0 баллов – реакция зависимая или агрессивная.

Выводы об уровне оценки:

Высокий уровень – если реакция на 20-24 задания компетентная.

Средний уровень – если реакция компетентная на 12-19 заданий.

Низкий уровень – если реакция компетентная лишь на все 1-11 заданий.

Сверяя получившиеся ответы с ключом теста, мы видим результаты менеджера в таблице 3:

**Таблица 3**

№ вопроса	Ответы менеджера	№1 вариант ответа	№2 вариант ответа	№3 вариант ответа
1	3 = К	3	А	К
2	2 = К	А	К	3
3	3 = А	К	3	А
4	2 = К	А	К	3
5	3 = К	3	А	К
6	1 = 3	3	А	К
7	1 = А	А	К	3
8	3 = К	3	А	К
9	1 = К	К	А	3
10	1 = 3	3	А	К
11	3 = К	3	А	К
12	2 = 3	А	3	К
13	3 = 3	К	А	3
14	2 = К	А	К	3
15	3 = К	3	А	К
16	3 = К	А	3	К
17	2 = К	А	К	3
18	3 = К	3	А	К
19	3 = 3	К	А	3
20	3 = К	3	А	К
21	2 = К	3	К	А
22	1 = К	К	А	3
23	2 = К	3	К	А
24	3 = 3	А	К	3

Исходя из таблицы, мы видим, что у менеджера салона 16 баллов = К, то есть тип реакций компетентная, уверенная, «на равных» составляет-16 баллов, что считается средним уровнем компетенции.

Анализируя ответы менеджера, можно сказать, что у него наиболее выраженные умения это: - умение оказать и принимать знаки внимания (на 1 и 9 вопросы ответы = К);

-умение ответить отказом на чужую просьбу (14 и 20 = К);

-умение самому оказать сочувствие, поддержку (5 и 17 = К);

-умение вступить в контакт (15 и 21 = К);

-реагирование на попытку другого вступить в контакт (16 и 22 = К).

Результаты диагностики показали, что у руководителя магазина средний уровень коммуникативной компетентности.

Результаты диагностики показали, что у руководителя магазина средний уровень коммуникативной компетентности.

3. Методика «Определение коммуникативных и организаторских качеств» (КОС) (приложение 3).

Цель: изучение коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение устанавливать деловые и межличностные отношения с людьми, стремление к расширению сферы контактов, участию в общественных и групповых мероприятиях, умения влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.).

Инструкция. Вам нужно ответить на все вопросы данной анкеты. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ положительный, то на отдельном листке или в тетради рядом с номером вопроса поставьте знак ( + ), если же отрицательный - ( -). Давайте ответ на каждый вопрос.

Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей (к) соответствует определенная оценка (Q) .

1. Те, кто получил оценку  $Q=1$ , характеризуются крайне низким уровнем проявления склонностей коммуникативной и организаторской деятельности.

2. У получивших оценку  $Q=2$  развитие коммуникативных и организаторских склонностей находятся на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуя себя скованно в новой обстановке, коллективе, испытывают трудности к установлению контактов с людьми, проявление их инициативы крайне ограничено.

3. Для обследуемых, получивших оценку  $Q=3$ , характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. “Потенциал” этих склонностей не отличаются высокой устойчивостью.

4. Обследуемые, получившие оценку  $Q=4$ , отнесены к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они обычно не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям и т.д.

5. Те, кто получил оценку  $Q=5$ , обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают постоянную потребность к коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь уровень склонностей в данный период развития человека и что при наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности эти склонности могут развиваться.

Ответ менеджера салона представлены в таблице 4, приведенной ниже.

**Таблица 4**

№ вопрос	Ответ	№ вопрос	Ответ	№ вопрос	Ответ	№ вопрос	Ответ
а		а		а		а	
1	+	11	-	21	+	31	-

2	+	12	+	22	+	32	-
3	-	13	+	23	+	33	+
4	+	14	+	24	-	34	+
5	+	15	-	25	+	35	+
6	+	16	-	26	+	36	+
7	-	17	+	27	+	37	+
8	-	18	+	28	+	38	-
9	-	19	+	29	-	39	+
10	+	20	+	30	+	40	-

Сопоставляем ответы менеджера с дешифратором:

Коммуникативные склонности (к)	Ответы
	(+) да 1, 5, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.
	(-) нет 3, 7, 9, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности (о)	(+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый совпавший ответ – один балл. Сравнивая ответы менеджера с данными, получаем:

к = 8(+) и 6(-)	то есть к = 14
о = 9(+) и 5(-)	то есть о = 14

По формуле :

$$K(\text{ком}) = k / 20,$$

$$O(\text{орг}) = o / 20, \text{ считаем: } K = 14 / 20 = 0,7$$

$$O = 14 / 20 = 0,7,$$

то есть уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей у нашего менеджера равен 0,7.

Сравниваем полученный коэффициент со шкальными оценками:

К (ком)	Уровень проявления коммуникативных склонностей	К (орг)	Уровень проявления организаторских склонностей
0,10-0,45	Низкий (1)	0,20-0,55	низкий

0,46-0,55	ниже среднего (2)	0,56-0,65	ниже среднего
0,56-0,65	Средний (3)	0,66-0,70	средний
0,66-0,75	Высокий (4)	0,71-0,80	высокий
0,76-1,00	очень высокий (5)	0,81-1,00	очень высокий

Получаем, что 0,7 соответствует оценке «высокий», то есть Q=4.

По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера высокий уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Методика изучения потребности в достижениях (Приложение 4).

Автор: Ю. М. Орлов.

Цель: Изучение потребности в достижениях.

Ход проведения. Шкала состоит из 23 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – "Да" или "Нет".

Подсчет результатов осуществляется по ключу, согласно ответам детей. Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

Уровни:

1. Высокий (лидер) – умеет действовать энергично, напористо, достаточно самостоятелен, способен оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, умеет брать ответственность на себя, стремиться достичь наилучших результатов во всем.

2. Средний (предпочитаемый) – личность проявляет недостаточно высокий уровень активности, не всегда самостоятелен, открыт для других, склонен к организаторской деятельности, но не проявляет способность планировать свою деятельность, потребность в достижениях возникает по просьбе со стороны.

3. Низкий уровень – не проявляет организаторской способности, замкнут, низкий уровень социальной активности, потребность в достижениях отсутствует.



Ответы менеджера представлены в таблице 5, представленной ниже.

**Таблица 5**

<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>
1	-	7	+	13	-	19	+
2	+	8	+	14	+	20	+
3	+	9	+	15	+	21	-
4	+	10	-	16	+	22	+
5	+	11	-	17	+	23	+
6	+	12	+	18	+		

Один балл за каждый ответ "да" на утверждения 2, 6, 7, 8, 14,16 и по одному баллу за ответ "нет" на утверждения 1,10, 11,12,13,15,17,20.

Результаты суммируются.

Сравнивая ответы менеджера с ключом к тесту, получаем, что у него совпадают 14 ответов, то есть:

потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов при ответах «Да» и «Нет». Таким образом, оценочная шкала - от 0 до 23 баллов. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Таким образом, подсчитав баллы, получаем:

Сумма баллов	уровень
14	средний

Диагностика показала, что у менеджера салона кожи и меха средний уровень развития потребности в достижениях.

Результаты диагностики по всем методикам представлены в диаграмме 1.

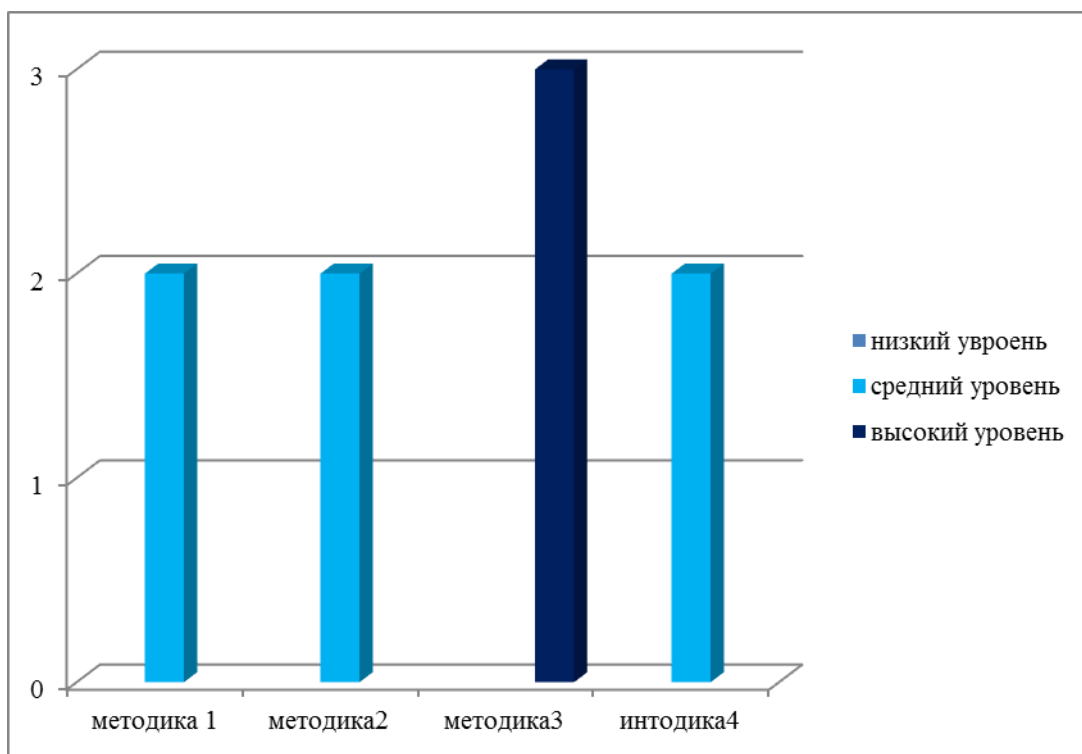


Рисунок 1. Результаты диагностики профессионально значимых качеств менеджера на констатирующем этапе исследования

В исследовании нами выделены рекомендации формирования профессионально важных качеств менеджера, которые повторяются с разной степенью вероятности: креативность, гибкость ума, адекватная самооценка, инициативность, уверенность в себе, потребность в достижении успеха, высокий уровень субъективного контроля, умение соотносить свои действия с выбранной ролью. Построение технологии развития профессионально значимых качеств менеджера должно осуществляться как управление процессом обучения с использованием способов и приемов развития креативности, гибкости ума (интеллектуальная сфера), адекватная самооценка, инициативности (эмоциональная и волевая сферы) и уверенности в себе, ответственность, зрелость (экзистенциальная сфера) руководителя:

- Развитие креативности, гибкости ума (интеллектуальная сфера) руководителя магазина «Крессида» включает в себя решение следующих вероятностно педагогических задач: развивать творческое, познавательное мышление, что предполагает анализ имеющихся данных, анализ ситуаций. Все это представляет собой принцип постепенно меняющихся усложняющихся ситуаций, направленных на развитие творческих способностей управляющего. Кроме того, можно использовать проблемные ситуации для организации эвристической деятельности управляющего.
- Развитие адекватной самооценки, инициативности (эмоциональная и волевая сферы) руководителя заключается в решении вероятностных педагогических задач: формировать умение осознавать свое и чужое эмоциональное состояние и управлять им; развивать волевые усилия. Перечисленные задачи можно решить с помощью различных заданий: задание на создание образных ассоциаций для более успешного закрепления словарного запаса; задание на умение анализировать анекдотические ситуации; задание на умение контролировать свои эмоции (сочинение сказки); деловые игры. Выше названные приемы и методы предполагали привлечение жизненного опыта руководителя, использование уже имеющихся профессиональных знаний.
- Решение задач по формированию умения руководителя сдерживать и управлять своими эмоциональными состояниями включают диагностику понимания своих состояний и эмоциональных состояний других людей. Поэтому возможно использование развитие эмпатии - эмоционального устремления, которое включает умение руководителя магазина владеть языком эмоций.
- Развитие уверенности в себе (экзистенциальная сфера) заключается в решении педагогической задачи: формировать умение оценивать и развивать свой внутренний потенциал. Данную задачу можно решить с помощью разнообразных заданий: задание "Зашифрованные карточки",

задание написание краткой рекламы - "Хочу познакомиться"; использовались интерактивные методы обучения (деловые и ролевые игры). Применение данных методов покажет эффективность формирования профессионально важных качеств менеджеров, будет иметь место развитие экзистенциальной сферы (способность рефлексировать, адекватно реагировать на реакцию других, с также умели отстаивать собственные утверждения). Одним из важных показателей эффективности предложенных рекомендаций является сформированность целостной индивидуальности человека. От этого зависит успешная деятельность специалиста, его саморазвитие и самореализация.

- Еще одна важная рекомендация по развитию профессионально значимых качеств менеджера заключается в создании условий, для саморазвития индивидуальности специалиста, в процессе прохождения семинаров и курсов по повышению квалификации. Такая подготовка включает в себя как предоставление необходимых профессиональных знаний, так и развитие психических свойств и качеств.
- Следующий основополагающий элемент разработанных рекомендаций, основывается на психологии взаимодействия. В основе, которой - процесс совместного поиска, делового сотрудничества, творческого взаимовлияния и взаимопомощи. Необходимым условием такого межличностного общения является учет интересов и потребностей внутреннего мира специалиста, его собственная активность, повышение субъектной роли.

Следует обратить внимание на развитие коммуникативных качеств и устранение негативных коммуникативных установок, которые могут послужить препятствием в развитии деловых и партнерских отношений с представителями других фирм, а так же внутри самого коллектива.

## **2.4. Разработка рекомендаций по формированию профессионально – качеств руководителя салона кожи и меха «Cressida» ТЦ «Гринвич» г. Екатеринбург**

Нами было предложена организация работы по взаимодействию менеджера салона с самим руководителем, с работниками магазина непосредственно. Результатом такого взаимодействия послужило изменение негативного мнения об окружающих его людях.

В построении эффективных восходящих коммуникаций разрабатываются новые методы. Один из них — формирование рабочих групп из сотрудников, которые регулярно проводят собрания и совещания по обсуждению проблем функционирования фирмы, предлагают возможные варианты их решений. Руководитель затем получает эту информацию, обобщает и анализирует ее, а затем на ее же основе принимает наиболее приемлемое, на его взгляд, решение. В случае, когда профессиональный уровень и компетентность высоки, руководитель может предоставлять работникам самостоятельность в некоторых действиях.

Подобный шаг со стороны руководителя салона кожи и меха способствовал развитию и профессионально - значимых качеств личности самих продавцов: умение анализировать свои действия, предвидеть спрос. Это способствовало развитию доверительных отношений в диаде руководитель-работник.

Посредством подобных действий одновременно он освобождает часть своего времени, которую теперь может посвятить более важным вопросам, а также повышает чувство ответственности и причастности к общему делу своих сотрудников.

Обмен информацией происходит не только между начальником и работником, но и между руководителем и его ближайшим окружением. Каждый вырабатывает собственное мнение о ситуации в фирме,

рассматривает проблемы, анализирует возможные последствия тех или иных действий, рассматривает рационализаторские предложения и т.д.

Руководитель устанавливал эффективные коммуникации с людьми из своего ближайшего окружения, что повысило качество работы всей компании.

Нами была предложена реализация двух видов коммуникаций в салоне кожи и меха: формальной и неформальной:

- Формальные коммуникации представляют собой связи между людьми, которые необходимы руководителю для успешного выполнения своих обязанностей и функций. Эти коммуникации применяются при составлении и доведении до сотрудников письменных сообщений, указаний, инструкций, возможно, в устной форме, но которые обязательно напрямую связаны с деятельностью предприятия.

Было предложено занести записи в книгу жалоб и предложений по поводу развития профессионально-значимых качеств руководителя. Сотрудники магазина анонимно могли оставить свои отзывы по поводу работы их директора. Следует отметить, что, по словам директора, многие из рекомендаций работников оказали большое влияние на пересмотрение многих вопросов, касающихся стиля руководства и управления.

- Что касается неформальных коммуникаций, то у них несколько другая природа. Это общение людей по каким-либо интересам, которые касаются жизни вообще, психологии, конкретной ситуации и т.д. Такие коммуникации не записываются ни в какие документы. Тем не менее они оказывает значительное влияние на работу людей.

У неформальных коммуникаций есть свои неоспоримые достоинства. Важнейшее из них — быстрый полный обмен имеющейся у людей информацией. Эти коммуникации характеризуются личным контактом, в ходе которого они обмениваются мнениями, соглашаются или споря по каким-либо вопросам и т.д. Неформальные коммуникации не должны быть уделом только подчиненных. В них должен принимать активное участие и

руководитель. Как это ни странно, одной из важнейших причин тому является существование слухов, которые представляют собой наиболее быстрый канал передачи информации.

Нами была проведена дискуссия после рабочего дня, темой которой была «Плюсы и минусы моей работы», в ходе которой все имели возможность высказать достоинства и недостатки не только своей работы, но и работы коллег. В ходе дискуссии руководитель отметил, что «не знал, что его окружают такие ценные и профессионально грамотные сотрудники».

Мероприятия, организованные нами способствовали устранению негативных коммуникативных установок, развитию доверительных отношений к окружающим людям со стороны руководителя салона-магазина.

С целью развития креативности менеджеру салона кожи и меха было предложено посещение семинара «Креативное управление». На семинаре были рассмотрены методы креативного управления, основные этапы работы по развитию креативности.

Креативность предполагает работу с кадрами, совершенствование его, отбор и иное, что позволит организации функционировать более эффективно.

Руководитель в своей работе постоянно сталкивается с трудностями или проблемами, каждая из которых индивидуальна и характеризуется своей степенью сложности. Способность справиться с ними и решить их наилучшим образом и будет определять признание или непризнание коллективом руководителя как настоящего лидера.

Руководителю салона кожи и меха было предложено пройти тренинг развития креативности и творческих способностей

Цель: осознание креативности в себе и её развитие.

Задачи:

1. Осознание и преодоление барьеров для проявления и развития творческого мышления.
2. Осознание характеристики креативной среды.

3. Формирование навыков и умений управления творческим процессом.

Также менеджеру салона кожи и меха предложено изучить книгу «Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент», (авторы: Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликов), который позволяет закрепить знания в области менеджмента, получить, развить и углубить навыки менеджера по управлению ресурсами фирмы: дает управленческую информацию, которая может быть использована в практике.

Этапы работы:

Материалы: бумага, ножницы, карандаши, модели предметов, мяч, газеты.

I. Этап – разогрев

Упражнение «Перекинь мяч»

Цели: вербальное и невербальное общение, сближает членов группы. Оно направлено на раскрепощение членов группы, на установление контактов друг с другом и поиску быстрого решения поставленной задачи.

Материалы: мяч.

Время: 2-5 минут

Процедура: Участники стоят в тесном кругу, им дается небольшой мячик (размером приблизительно с теннисный) и формулируется задание: как можно быстрее перекинуть этот мячик друг другу так, чтобы он побывал в руках у каждого. Ведущий фиксирует потребовавшееся на это время. Оптимальное число участников в кругу от 6 до 8; при большем их количестве целесообразно выполнять упражнение в нескольких подгруппах. Упражнение повторяется 3-4 раза, ведущий просит делать его как можно быстрее. Когда затраты времени доведены примерно до 1 с на каждого участника, ведущий просит изобрести и продемонстрировать способ, которым можно перекинуть мяч так, чтобы он побывал в руках у каждого,



потратив лишь 1 с на всю группу. Обычно через некоторое время участники придумывают и демонстрируют соответствующее решение. (Оно состоит в том, что все они ставят сложенные «лодочкой» руки друг над другом и поочередно разводят ладошки в стороны. Мячик, падая вниз, передается из рук в руки и таким образом успевает побывать у каждого участника

Психологический смысл упражнения. Демонстрация того, как проблема может быть решена более эффективно с помощью нетривиального подхода к ней и как этому препятствуют стереотипы («перекинуть – значит подбросить вверх, а потом поймать»). Сплочение группы, обучение координации совместных действий.

Вопросы для обсуждения:

1. Что мешало сразу же увидеть быстрый способ выполнения задания, какой стереотип при этом активизировался?
2. Кому первому пришла мысль перебрасывать мяч, не подкидывая, а роняя его, и что подтолкнуло к этой идее?
3. Какие ситуации, когда стереотипное видение мешало разглядеть простой и нетривиальный способ решения проблемы, встречались в жизненном опыте участников и как удавалось преодолеть эти ограничения?

Упражнение «Островки» (5-10 минут)

Цель: всем участникам разместится на газете. (на всей, на половине газеты, на трети).

Материалы: газеты.

Время: 5-10 минут

Процедура: Участники разбиваются на группки по 4-6 человек и на скорость выполняют задания.

Смысл упражнения: Создание условий для воплощения и выдвижения идей о способах действия нестандартной ситуации, сплочение группы, физическая разминка. Участники обмениваются эмоциями и чувствами и озвучивают все свои идеи.

II. Этап – Основная деятельность

### Упражнение «Стоп-кадр»

Цель: развитие навыка экспрессии, с другой – дает возможность участникам в новом ракурсе взглянуть на свое отношение к тем жизненным сферам, которых касаются слова.

Материалы: список слов.

Время: 10 минут

Процедура: Участники свободно перемещаются по аудитории. По команде ведущего, подаваемой с помощью хлопка в ладоши, они останавливаются и демонстрируют с помощью мимики и пантомимики (позы, жестов, движений тела) то слово, которое называет ведущий. «Стоп-кадр» продолжается 8-10 с, после чего по повторному хлопку ведущего участники опять начинают свободно перемещаться по помещению, пока не прозвучит следующий хлопок и не будет названо очередное слово. Желательно заснять «стоп-кадры» с помощью цифровой фото или видеокамеры и продемонстрировать отснятые материалы участникам непосредственно после упражнения.

Можно использовать, например, такие наборы слов: время, прошлое, детство, настоящее, учеба, будущее, профессия, успех; встреча, общение, понимание, дружба, любовь, семья, счастье.

### Упражнение «Применение предметов»

Цель: развитие творческого интеллекта.

Материалы: скрепку для бумаг, зубную щетку, карандаш, спичку... и т.д.

Время: 10–15 минут

Процедура: За две минуты найдите как можно больше применений для обувного шнурка и запишите их. Это упражнение, развивающее творческий интеллект для рассмотрения можно брать любой другой предмет.

Вопросы для обсуждения:

1. Сложно было придумывать новое применение простым и знакомым вещам?

2. Как можно применять ваш предмет?
3. О чем заставило задуматься это упражнение?

#### Упражнение «Арка»

Цель: развитие творческих способностей, поиска нестандартного решения поставленной задачи.

Материалы: ножницы, бумага.

Время: 10 минут

Процедура: Участники объединяются в команды, получают бумагу формата А4, и им дается задание: изготовить такую арку, чтобы через нее смог пройти любой из участников или все по очереди. Продемонстрировать как можно больше способов.

Вопросы для обсуждения:

1. Кому сначала казалось, что выполнить упражнение невозможно?
2. Часто ли возникают такие ситуации?
3. Кто подсказал решение или это коллективное?

#### III. Этап – Завершение

#### Упражнение «Творческая жизнь»

Цель: обобщить представление участников о своих творческих способностях и найти свое творческое начало.

Время: 7–15 минут

Материалы: бумага, ручки.

Процедура: Участники объединяются в группы по 5-6 человек, получают задание: Сформировать перечень рекомендаций, которые позволят «сделать более творческой собственную жизнь», и записать их. Формируемые рекомендации должны быть реально воплотимы в жизнь всеми участниками или хотя бы большинством из них ( т.е не подразумевать наличие каких-либо редко встречающихся способностей, слишком крупных материальных затрат и т.п).

Обсуждение в группе разобрать все варианты.

Пример:

1. Регулярно выполнять физические упражнения;
2. Овладеть техникой медитации и релаксации.
3. Ведите дневник, пишите рассказы, стихи, песни записывайте умные мысли.
4. Расширяйте кругозор своих интересов и др.

После проведения предложенных нами мероприятий была проведена повторная диагностика профессионально значимых качеств руководителя с помощью методик констатирующего этапа исследования.

1. Уровень развития креативного мышления оценивался по методике Е.Торренса.

Цель: диагностика креативности.

Ответы менеджера салона можно увидеть в таблице 6, приведенной ниже.

**Таблица 6**

Номер задания	Результат ответа	Количество баллов
Фигура 1	Нарисованы брови человека	1
Фигура 2	Нарисована ветка дерева на фоне облаков	2
Фигура 3	Нарисованы горы на фоне деревьев	2
Фигура 4	Нарисованы волны с плывущим по ним кораблем	2
Фигура 5	Нарисованы губы человека	1
Фигура 6	Нарисованы ступеньки, ведущие к дому	2
Фигура 7	Нарисована ложка	1
Фигура 8	Нарисован абстрактный узор	0
Фигура 9	Нарисован пейзаж	2
Фигура 10	Нарисован Буратино	1

По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера высокий уровень развития креативности.

2. Тест «Коммуникативная компетентность» Т. Гордона.

Цель: выявить уровень развития коммуникативной компетенции.

Ответы менеджера представлены в таблице 7, представленной ниже.

**Таблица 7**

№ вопроса	Ответы менеджера	№1 вариант ответа	№2 вариант ответа	№3 вариант ответа
1	3 = К	3	А	К
2	1 = А	А	К	3
3	1 = К	К	3	А
4	2 = К	А	К	3
5	3 = К	3	А	К
6	3 = К	3	А	К
7	1 = А	А	К	3
8	3 = К	3	А	К
9	1 = К	К	А	3
10	3 = К	3	А	К
11	1 = 3	3	А	К
12	3 = К	А	3	К
13	1 = К	К	А	3
14	2 = К	А	К	3
15	3 = К	3	А	К
16	3 = К	А	3	К
17	2 = К	А	К	3
18	3 = К	3	А	К
19	1 = К	К	А	3
20	3 = К	3	А	К

21	1 = 3	3	К	А
22	1 = К	К	А	3
23	2 = К	3	К	А
24	3 = 3	А	К	3

Исходя из таблицы, мы видим, что у менеджера салона 19 баллов = К (было 16), то есть тип реакций компетентная, уверенная, «на равных» составляет-19 баллам, что считается средним уровнем компетенции.

Результаты диагностики показали, что у руководителя магазина средний уровень коммуникативной компетентности.

3. Методика «Определение коммуникативных и организаторских качеств» (КОС).

Цель: изучение коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение устанавливать деловые и межличностные отношения с людьми, стремление к расширению сферы контактов, участию в общественных и групповых мероприятиях, умения влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.).

Ответы менеджера представлены в таблице 8, представленной ниже.

**Таблица 8**

<b>№ вопрос</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос</b>	<b>Ответ</b>
<b>1</b>	<b>+</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>+</b>	<b>31</b>	<b>-</b>
<b>2</b>	<b>+</b>	<b>12</b>	<b>+</b>	<b>22</b>	<b>+</b>	<b>32</b>	<b>+</b>
<b>3</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>+</b>	<b>23</b>	<b>+</b>	<b>33</b>	<b>-</b>
<b>4</b>	<b>+</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>-</b>
<b>5</b>	<b>+</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>+</b>	<b>35</b>	<b>+</b>
<b>6</b>	<b>+</b>	<b>16</b>	<b>+</b>	<b>26</b>	<b>+</b>	<b>36</b>	<b>+</b>
<b>7</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>+</b>	<b>27</b>	<b>+</b>	<b>37</b>	<b>-</b>
<b>8</b>	<b>+</b>	<b>18</b>	<b>+</b>	<b>28</b>	<b>+</b>	<b>38</b>	<b>-</b>

<b>9</b>	+	<b>19</b>	+	<b>29</b>	-	<b>39</b>	+
<b>10</b>	+	<b>20</b>	+	<b>30</b>	+	<b>40</b>	+

Сопоставляем ответы менеджера с дешифратором:

Коммуникативные склонности	Ответы
	(+) да 1, 5, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.
	(-) нет 3, 7, 9, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности	Ответы
	(+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый совпавший ответ – один балл. Сравнивая ответы менеджера с данными, получаем:

к = 8(+) и 6(-)	то есть к = 14
о = 9(+) и 5(-)	то есть о = 14

По формуле :

$$K(\text{ком}) = k / 20,$$

$$O(\text{орг}) = o / 20, \text{ считаем: } K = 14 / 20 = 0,7$$

$$O = 14 / 20 = 0,7,$$

то есть уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей у нашего менеджера равен 0,7.

Сравниваем полученный коэффициент со шкальными оценками:

К (ком)	Уровень проявления коммуникативных склонностей	К (орг)	Уровень проявления организаторских склонностей
0,10-0,45	Низкий (1)	0,20-0,55	низкий
0,46-0,55	ниже среднего (2)	0,56-0,65	ниже среднего
0,56-0,65	Средний (3)	0,66-0,70	средний
0,66-0,75	Высокий (4)	0,71-0,80	высокий
0,76-1,00	очень высокий (5)	0,81-1,00	очень высокий

Получаем, что 0,7 соответствует оценке «высокий», то есть Q=4.

По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера высокий уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Методика изучения потребности в достижениях (Приложение 4).

Автор: Ю. М. Орлов.

Цель: Изучение потребности в достижениях.

Ответы менеджера представлены в таблице 9, представленной ниже.

**Таблица 9**

<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>	<b>№ вопрос а</b>	<b>Ответ</b>
1	-	7	+	13	-	19	+
2	+	8	+	14	+	20	-
3	-	9	+	15	+	21	+
4	+	10	-	16	+	22	+
5	-	11	-	17	-	23	+
6	+	12	+	18	+		

По одному баллу ставится за каждый ответ "да" на утверждения 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23

и за каждый ответ "нет" на утверждения 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20. Результаты суммируются.

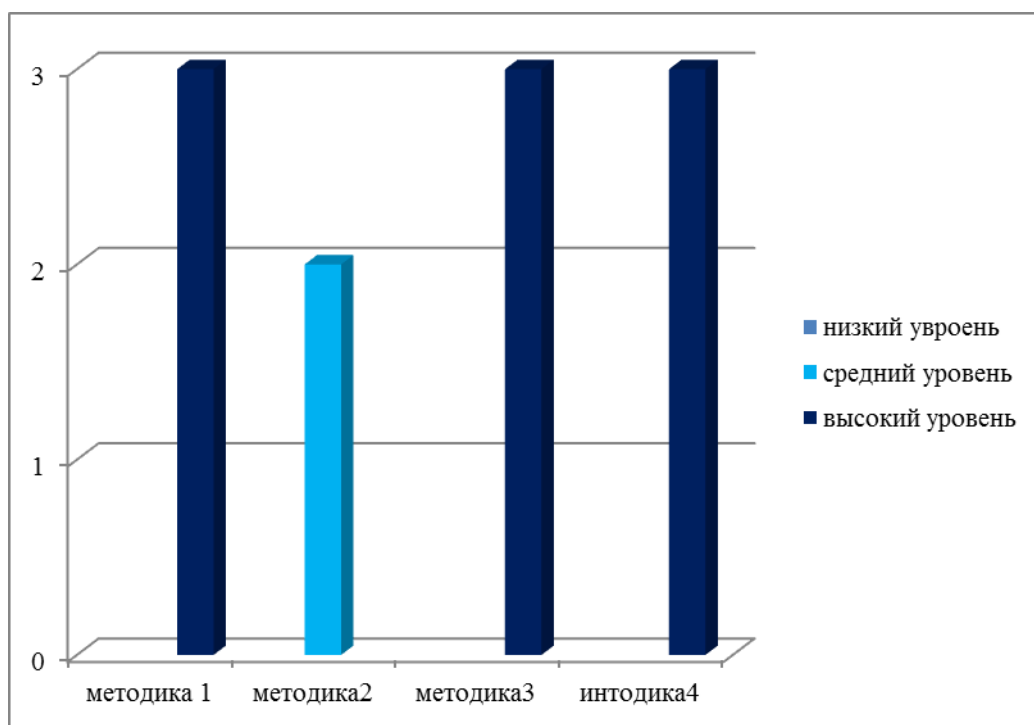
Сравнивая ответы менеджера с ключом к тесту, получаем, что у него совпадают 19 ответов, то есть:

Сумма баллов	уровень
19	высокий

Диагностика показала, что у менеджера салона кожи и меха высокий уровень развития потребности в достижениях.

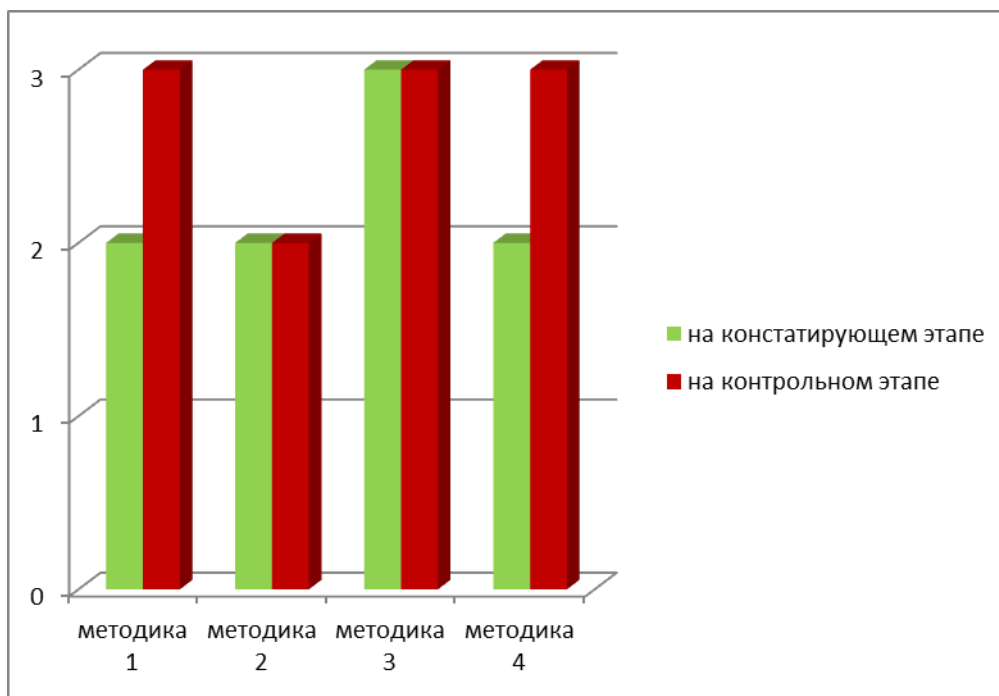
Результаты диагностики по всем методикам представлены в диаграмме 2.





**Рисунок 2. Результаты диагностики профессионально значимых качеств менеджера на контрольном этапе исследования**

Сравнительная характеристика показателей констатирующего и преобразующего этапов исследования отражены в диаграмме 3.



**Рисунок 3. Сравнение результатов диагностики**

Менеджером салона был проведен анализ структуры и штата магазина. Проведенный анализ позволил выявить недостатки в работе. Улучшение

условий работы сохранило кадры, создало определенную заинтересованность, повлияло на производительность труда. Первоначальным шагом в этом направлении стало увеличение фонда персональных надбавок, что привело к более производительной и качественной работе и соблюдению трудовой дисциплины.

У менеджера повысилась способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, стимулировать подчиненных, устанавливать и поддерживать отношения с подчиненными, умение прислушиваться к чужому мнению, проявление внимания к исполнителям.

Для того чтобы стать эффективным руководителем требуется постоянное повышение профессиональных знаний и умений, опыт работы. В наше время фактор управленческой компетентности руководителя, включая её психологическую сторону, становится главным гарантом его профессиональной состоятельности.

Современное управление персоналом требует от руководителя постоянного самосовершенствования, саморазвития, повышения уровня профессионализма.

В процессе управленческой деятельности постоянно возникают задачи, связанные с принятием решений. Принятию этих решений **способствует ряд** специфических условий, прослеживаются следующие особенности деятельности руководителя:

- свобода выбора и поиска способов экономических действий, преимущественная ориентация на собственную цель, игнорирование давления группы, ситуативных факторов;

- преобладание рассудочности над импульсивностью и в тоже время высокий уровень неопределенности принимаемых решений, наличие риска, угрозы потерь, этому способствует имеющиеся у руководителя склонность к риску и, одновременно ответственность;

- стремление бороться и побеждать, преобладание мотива достижения над мотивом избегания неудачи, этому способствует выраженная потребность в самоактуализации и общественном познании.

По результатам повторной диагностики видно, что появилась положительная динамика в развитии креативности руководителя, установок на общение, что свидетельствует об эффективности предложенных нами рекомендаций.

## Выводы по II главе

«Cressida» - это крупная российско–турецкая торговая сеть, представляющая одноименную фабрику и работающая по европейскому стандарту. Руководителем (менеджером) салона кожи и меха «Cressida» г. Екатеринбург является Галимова Лейсан Ахметовна.

Менеджер салона кожи и меха «Cressida» эффективно управляет собой и своим временем, способна четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели, она сама поддерживает собственный рост и развитие, быстро и эффективно решает возникающие проблемы, хорошо знает и использует методы эффективного управления, умеет оказывать помощь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков, никогда не прибегает к помощи угроз, созданию страха и паники в работе, умеет высоко оценивать работу не только ведущих, но и рядовых сотрудников.

В исследовании нами выделены рекомендации формирования профессионально важных качеств менеджера, которые повторяются с разной степенью вероятности: креативность, гибкость ума, адекватная самооценка, инициативность, уверенность в себе, потребность в достижении успеха, высокий уровень субъективного контроля, умение соотносить свои действия с выбранной ролью. Построение технологии развития профессионально значимых качеств менеджера должно осуществляться как управление процессом обучения с использованием способов и приемов развития креативности, гибкости ума (интеллектуальная сфера), адекватная самооценка, инициативности (эмоциональная и волевая сферы) и уверенности в себе, ответственность, зрелость (экзистенциальная сфера) руководителя.

С целью развития креативности менеджеру салона кожи и меха было предложено посещение семинара «Креативное управление». На семинаре

были рассмотрены методы креативного управления, основные этапы работы по развитию креативности.

Руководителю салона кожи и меха было предложено пройти тренинг развития креативности и творческих способностей, посетить семинар «Креативное управление», проиграть в деловые игры и упражнения, направленные на развитие профессионально-значимые качества руководителя, изучить книгу «Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент», направленное на закрепление знаний и опыта в области менеджмента, получить, развить и углубить навыки менеджера по управлению ресурсами фирмы.

По результатам повторной диагностики видно, что появилась положительная динамика в развитии креативности руководителя, установок на общение, что свидетельствует об эффективности предложенных нами рекомендаций.

## Заключение

Успешное решение задач формирования профессионально важных качеств эффективного руководителя, руководителя нового типа, работающего в сложных условиях высокоразвитого промышленного производства, возможно только на основе комплексного подхода - научно обоснованного выражения политики компании в области формирования руководящих кадров.

Значительный интерес вызывает личность руководителя трудового коллектива, которая зачастую определяет направленность коллектива, его социально-психологический климат и, в конечном итоге, его производственную эффективность.

Актуальность проблемы исследования и формирования профессионально значимых качеств личности руководителя объясняется особенностями развитого общества, заключающимися в возрастании значения «человеческого» фактора, в прогрессе общественных отношений, которые утверждают человека как высшую социальную ценность. Закономерность развития производительных сил и совершенствования всех общественных отношений и обуславливает устойчивую тенденцию возрастания роли личности в условиях развитых рыночных отношений.

Профессионально - значимые качества менеджеров представляют собой совокупность личностных качеств (требовательность, добросовестность, мотивация, ответственность, способность повести за собой, результативность), личностно-профессиональных качеств (умение работать в команде, способность к принятию решений, способность доводить дело до результата, способность посмотреть на проблему со стороны, способность выражать свои мысли, умение слушать других, объективная самооценка) и профессиональных качеств (знание своего дела, компетентность в общении на иностранном языке), что составляет фундамент для развития профессионализма.

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. В разные времена к руководителям предъявлялись различные требования. В советское время основной акцент делался на политическую грамотность. Современное время предъявляет к руководителю более широкие требования: знание экономики; знание психологии человека; знание организационной структуры; знание конфликтологии и т.д.

Руководители (менеджеры) должны обладать определенными качествами, знаниями и навыками, отвечающими задачам, характеру и содержанию своего труда.

Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель или специалист более высокой квалификации. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в "нестандартных" ситуациях, опираясь на автократические методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.

Самосовершенствование и творческий рост — залог успеха руководителя в организации и окружающем мире, в которых непрерывно меняются как сами люди, так и условия их деятельности); развитие самообладания и самоконтроля. Члены коллектива (подчиненные, коллеги) по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации. В этом случае руководителю необходимы самообладание и самоконтроль, так как согласно своей роли он находится обычно в центре конфликта.

Важное значение для успешного руководителя в системе образования имеют стремление к саморазвитию в контактах и общении и любознательность.

Профессионально необходимые качества руководителя - индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы на конкретной управленческой должности. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов. При изучении профессиональных качеств руководителей наиболее продуктивным оказывается функционально-деятельностный подход, т.е. выявление искомых качеств на основе анализа структуры деятельности менеджеров определенного ранга. Сравнение уровней развития выявленных качеств в группах успешных и неуспешных менеджеров позволяет составить эталонный профиль для каждой должностной позиции.

Менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления; принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов; оперативно руководить и контролировать работу сотрудников.

С повышением уровня управления возрастают требования к таким психологическим качествам руководителей, как чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность. Также немаловажное значение имеет способность к социальной активизации других людей, способность заражать их своей энергией, волей, уверенностью в своих силах.

На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переориентации при изменении ситуации.



