



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра Экономики, управления и права
ТЕМА: ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 (Менеджмент)
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
75,19 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
17 » сентябрь 2019 г.
Зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Бл
Семёнов Степан Юрьевич *Сем*

Научный руководитель:
Бердникова Г.И., к.э.н. доцент

Челябинск, 2019

Оглавление

Введение	3-7
Глава 1. Теоретические основы формирования стиля управления менеджера8
1.1. Стили управления: классификация, эффективность.....	8-14
1.2. Понятия и основные функции руководителя в организации.....	15-25
1.3. Роль руководителя в системе управления предприятием. Власть, влияние и лидерство.....	26-33
Выводы по I главе.....	34
Глава 2. Аналитическо-экспериментальная работа по формированию стиля управления менеджера современной организации	35
2.1. Организационная характеристика предприятия ООО «Стальпром».....	35-41
2.2. Оценка профессионально-значимых качеств руководителя ООО «Стальпром».....	42-46
2.3. Диагностика профессионально - значимых качеств руководителя ООО «Стальпром».....	47-56
2.4. Разработка рекомендаций по формированию эффективного стиля управления менеджера в ООО «Стальпром».....	57-70
Выводы по II главе.....	71-72
Заключение	73-75
Глоссарий	76-78
Список используемой литературы	79-81
Приложение	82-93

Введение

Актуальность. Новые обстоятельства и предприимчивая активность, образовавшиеся в нашем государстве в связи с переходом к рыночным отношениям, кардинальным образом изменили требования к качествам профессионализма, которыми должны обязательно обладать специалисты, прошедшие особое изучение и имеющие желание увлекаться управленческой работой в организациях.

Специфика административного управленческого труда, сложность и разнообразность руководящих обязанностей обуславливают требования, предъявляемые к менеджерам (управленцам). В русской и зарубежной литературе по задачам управления, во множества социологических исследовательских работах приводятся всевозможные наборы особенностей, важных управляющему.

Еще в античную эпоху, таких как, древняя Греция, выражения «Менеджмент» такового не существовало, ближайшее по смыслу «master», т.е. «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», а не «умеющий руководить». Мастерство управлять группами людей на греческом называлось «политиканством». На замену цивилизации Греции пришло государство Рим. В латинском языке есть слово *mancepts* - делец, подрядчик.

Своё толкование терминологии «менеджмент» предложил историк из Германии И.Шайд. Английское слово «manage» значит не просто управлять, а как раз ухитриться (умудриться). Управление – комплекс искусства и науки в целом, задача которых, для начала, инициировать коллектив и ориентировать их, дабы они действовали в рамках порученного им дела. Например, как бы они поступали бы по личной инициативе при условии осознания ими всех взаимосвязей, оснований и результатов всякой определенной ситуации; и, во-вторых, группировать работу всех людей изнутри организации.

Сам термин «менеджер» пришёл из британского языка и образовано от слова «менеджмент», и означает человека, занимающегося управлением. Легче говоря, управленец, начальник.

Понятие «руководитель» содержит достаточно обширную пропаганду и относится непосредственно:

- инициатору определенных типов деятельности в рамках отдельных отрядов (подразделений) или же программно-целевых категорий;
- начальнику компании и его отрядов (управлений, филиалов, отделений);
- начальнику согласно взаимоотношению к подчинённым;
- менеджеру каждого значения регулирования, координирующий деятельность, оперируя передовыми способами и др.
- ректору согласно взаимоотношению к работающим педагогам в университете.

Понятие «Менеджер», равно как и сама наука «Менеджмент» берет собственные истоки на Западе, как раз в Соединённых Штатах. В 1900 году Фредерик, У. Тэйлор ввели это понятие равно как «научный менеджмент», который предполагал большое количество определений, мнений, комментариев управления. Там же было, описано, кто подобен менеджеру. С тех времён случились большие перемены и большой вклад в формирование менеджмента как науки. Говоря об управлении, американские исследователи предполагают форму «управленца» - лицо, являющейся субъектом руководства, выполняющего активную роль на любом предприятии. В наиболее совокупном смысле они применяют слово «администрация», «администрирование», что в большей степени отражает нивелированную систему управления. Если ведёт беседу руководитель, в таком случае, имеют в виду квалифицированного руководителя, понимающего, собственно что он уполномоченный особенной специальности, а не только как инженер или экономист, занятый руководством. Руководитель – индивид, изучивший особую подготовку. Он в неотъемлемом порядке занимает долговременное место, под подчинением которого присутствуют люди. Его работа опосредована, т.е. его работа связана с работой других людей, вследствие этого не подлежит количественной оценке.

Менеджер в современном сознании – начальник или же управляющий, занимающий долговременное место и наделенный возможностями в области принятия заключений по определенным видам работы компании.

Для удачного управления коллективом руководителю, до этого всего, важна компетентная подготовка. Руководителю важна система свойств, которые характеризуют его профессиональную подготовленность.

Сейчас к количеству наиглавнейших притязаний к менеджерам всякого значения относятся: компетентная профессионализм, присутствие совместной подготовки в области менеджмента; познание техники и технологии изготовления в отрасли, к которой принадлежит организация по виду и нраву собственной деятельности; познание экономики и права, психологии и педагогики; владение способностями администрирования; умение автономно и вовремя брать на себя аргументированные заключения и напористо домогаться их выполнения методом влияния на подчиненных; ощущение свежего.

Большую лепту в изучение становления проф. свойств начальника организации, являющихся условием удачной проф. работы менеджера, занесли 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 свойства личности начальника – личные свойства, обеспечивающие наибольшую эффективность и удачливость начальника в сфере управленческой работы.

Мастерски значимые свойства включают в себя индивидуально-психические и личные свойства субъекта, которые важны и достаточны для реализации продуктивной работы. Не считая именно психологических качеств (индивидуально-психологических особенностей) отдельные функции мастерски весомых свойств имеют все шансы исполнять и кое-какие качества субъекта – соматические, конституциональные, типологические, нейродинамические (физическая мощь и выносливость).

Менеджеры (руководители) обязаны владеть определенными свойствами, познаниями и способностями, отвечающими задачам, нраву и содержанию собственного труда.

Исходя из выше изложенного, определена тема выпускной квалификационной работы: «Формирование эффективного стиля управления менеджера современной организации».

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по повышению эффективности процесса формирования стиля управления менеджера в современной организации.

Объект исследования – процесс формирования эффективного стиля управления менеджера в современной организации.

Предмет исследования – эффективный стиль управления менеджера в современной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить и проанализировать научную литературу, раскрывающую проблемы формирования эффективного стиля управления менеджера в современной организации;
2. Проанализировать стиль управления руководителя современной организации;
3. Провести экспериментальное изучение по формированию эффективного стиля управления руководителя современной организации.

Методическую базу изучения составляют работы: «Профессионально важные качества личности руководителя» О.А. Бабенко, «Диагностика профессионально важных качеств» А.В. Батаршева, «Общая психодиагностика» А.А. Бодалева, «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкок.

Фактическая важность изучения заключается в применении разработки практических рекомендаций по формированию профессионально – важных свойств управляющего компании в нынешних обстоятельствах на примере ООО «Сталь-пром».

Для решения поставленных задач мы использовали следующие методы изучения:

1. Теоретические: изучение и анализ литературы;
2. Эмпирические: наблюдение, беседа, разработка рекомендаций;
3. Статистические: обработка данных исследования, составление диаграмм, таблиц.

База исследования – ООО «Стальпром»

Юридический адрес: 455037, Челябинская обл., г. Магнитогорск, проспект Ленина, д. 89 офис 611.

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

Глава 1. Теоретические основы формирования стиля управления менеджера

1.1. Стили управления: классификация, эффективность

В литературе есть большое количество понятий «Стиль управления». Понятие возможно расценивать как совокупность постоянных применяемых управляющим способами принятия заключений, воздействия на служащих и контакта с ними.

Стиль управления – совокупность характеристик руководителя, проявляющихся в его взаимоотношении с подопечными. Иными словами, это метод, которым руководитель управляет служащими и проявляется, как самостоятельный от определенных обстановок пример его действия.

Стиль управления определяет не в целом действия руководителя, а как раз стойкое, инвариантное в нем. Каждый день проявляющееся во всевозможных обстановках. Разведка и внедрение подходящих стилей управления вызваны содействовать увеличению успехов и довольства сотрудников.

Теория стилей управления приобрели интенсивное становление впоследствии 2-ой Мировой Войны. Впрочем, и до сих времен её исследования встречаются с рядом никак неразрешённых задач. Ключевые из задач:

- трудности при установлении производительности стиля управления. Итоги, которых должны быть достигнуты с поддержкой конкретного стиля, включают почти всё составляющее, и их трудно перевести к некой единственной величине и сравнить с итогами использования иных стилей.

- трудность определения причинно-следственных взаимосвязей среди стилей управления и эффективностью его использования. Как правило, стиль управления рассматривается равно как первопричина заслуги конкретного следствия – производительности служащих. Впрочем, это причинно-следственный подход никак не соответствует реальности. Нередко как раз вид достижений служащих (небольшие или же высочайшие достижения) вдохновляет начальника к применению конкретного стиля.

- переменчивость условия, в первую очередь в целом внутри самого предприятия. Стили управления замечают собственную эффективность только при конкретных критериях, но эти обстоятельства не остаются постоянными. Со временем начальник, и работники имеют все шансы заменять собственные ожидания и дела, отношения друг к другу, собственно, что имеет возможность сделать стиль нерезультативным, а оценку его использования неопределённой.

Никак не сосредотачивая интереса на данные и другие трудности, стили управления считаются необходимым ориентиром в решении вопросов увеличения производительности управления.

Квалифицировать стиль управления возможно 2-мя способами:

- при помощи проверки индивидуальностей персонального стиля управления, что использует управляющий по отношению к служащим.

- с поддержкой теоретического исследования комплекса простых требований к действию руководителя, нацеленных на интеграцию служащих и внедрение их в процесс заслуг конкретных целей предприятия.

Например, же рассматривается манера управления равно как «постоянно проявляющиеся характерные черты взаимодействия руководителя с подчинёнными, формирующиеся под воздействием как беспристрастных и личных критерий управления, например и персонально-эмоциональных особенностей персоны управляющего».

К справедливым и внешним обстоятельствам, формирующих образ управления, вероятно причислить вид группы (промышленный, научно-экспериментальный т.д.), специфику важных вопросов (новые, обычные или же неотложные, непривычные), обстоятельства выполнения данных вопросов (подходящие, негативные или же экстремальные), методы и способы работы (персональные, парные или же массовые). На ряду, с перечисленными выше причинами наиболее отличается подобный момент как степень становления или развития коллектива. На базе соответственной модификации внешних воздействий любой начальник показывает свойственный ему личный стиль управления.

Исследование стиля или манеры управления начальника проводится специалистами по психологии уже больше полвека. Например, исследователями накоплен к подлинному времени огромный эмпирический материал по данной задаче.

Стиль управления – способ, концепция методов воздействия управляющего на служащих. Множество учёных выделяют надлежащие стили управления: 1) Авторитарный стиль (директивный); 2) Демократический стиль (коллегиальный); 3) Либеральный стиль (анархический).

Стиль управления – обычный стиль действия руководителя по отношению к служащим, дабы повлиять на них и подтолкнуть их к достижению целей компании. Степень, вплоть до какой руководитель направляет личные способности, виды власти, используемые им, и его интерес, в первую очередь, о человеческих взаимоотношениях и, об исполнении поставленных им задач – отображает манеру или стиль управления, определяющий данного руководителя.

Каждое предприятие представляет собой неповторимую комбинацию индивидов, целей и задач. Любой руководитель – оригинальное лицо, владеющая рядом способностей. Вследствие этого стили управления не всегда возможно отнести к некой определенной категории.

Классификации стилей управления.

Имеются две обширно применяющиеся концепции классификации стилей управления. Согласно традиционной концепции стиль является авторитарным, демократичным (сопричастным) или же либеральным. Вторая концепция имеет ориентир на аспекты роли управления. Проанализируем наиболее детально сведения классификации. Таким образом, стили управления классифицируются по различным аспектам:

А). Аспект роли исполнителя в управлении.

Наиболее отчётливо тут представлены три стиля:

- авторитарный (лично руководитель принимает решения и даёт приказы - а работники выполняют);

- сопричастный (демократический) - (работники принимают участие в той или иной степени в принятии решений);

- автономный (либеральный) - (руководитель играет ограничивающую роль – работники принимают решение сами, как правило, большинством).

Авторитарный стиль управления содержит вариации:

- диктаторский стиль (руководитель все решения без исключений принимает непосредственно);

- автократический (руководитель может распоряжаться обширным аппаратом власти);

- бюрократический (авторитет руководителя лежит на формальных иерархических положениях системы);

- патриархальный (руководитель – авторитет "руководитель семьи", работники безгранично ему верят);

- благосклонный (руководитель применяет собственные эксклюзивные индивидуальные свойства и пользуется высоким престижем).

Сопричастный (демократический) стиль:

- коммуникационный стиль (руководитель затрудняется в принятии решения и сообщает работникам, те в свою очередь, высказывают свое мнение, но в завершении, обязаны руководствоваться предписаниями руководителя);

- консультативный стиль управления (то же самое, но вопросы решаются сообща);

- совместное решение (руководитель выставляет вопрос, указывает ограничения, работники уже сами принимают решение, руководитель сохраняет за собой право вето).

Б). Классификация стилей управления согласно предпочтительному аспекту функций управления:

- руководство через инновацию (создание новинки – как управляющее задание);

- руководство с помощью задания цели (В любом иерархическом уровне задают цели, существует независимость в способе ее достижения, ограниченная сметой и контролированием);

Плюсы: независимость в осуществлении, реализация индивидуальных целей, ответственность за итог.

Минусы: строгая концепция планирования, активный надзор, недостаток вовлечённости работников, расходы на надзор.

- руководство посредством регулирования каких-либо целей (данная гибридная модель управления через задание цели и через сопричастность работников. Работники содействуют в установлении целей);

Плюсы: регулирование целей – наилучшее условие их выполнения, независимость в осуществлении, ориентирование на цель, а не на способ, реализации индивидуальных целей в работе, единый надзор, ответственность, сопричастность.

Минусы: строгая концепция планирования, расходы времени на согласования, противоречия с иерархической концепцией, рост контроля.

- руководство посредством правила решения;

- руководство посредством мотивации;

- руководство посредством координации;

- руководство только лишь в редких случаях (руководитель оставляет за работниками решения, сопряжённые с исполнением задач. Вмешательство совершается в редких случаях – особенно опасные условия, пренебрежение возможности решения, отклонения от заданных целей).

В). Аспект ориентации на работников, либо на выполнение задач.

Концепция подхода к производительности управления согласно двум аспектам, созданная в институте Штата Огайо, была популяризована и изменена Блейком и Мутоном, которые создали решетку, содержащую пять ключевых стилей руководства.

Ранние усилия объяснить феномен производительности руководства сосредотачивались на одном параметре поведение начальника (управляющего) – ориентацией на задачу. Наиболее запоздалые работы, подобные как управленческой решетке, делали уже двумя аспектами, но даже используя два аспекта, они акцентировали интерес, в главную очередь, в действиях управляющего, никак не захватывая во внимание другие переменные.

В настоящий период эффективным является стиль руководства, более соответствующий ситуации и предпочитаемый сотрудниками. Результатом стиля управления, кроме того, возможно оценивать по воздействию на доходы и расходы. При оценке надо также использовать аспекты, относящиеся к задачам:

- согласно исследованию продукта;
- компании;
- управлению персоналом (длительность отсутствия, удовлетворённость собственным трудом, стремление к смене деятельности, чувство собственного достоинства, креативные качества, инициативность, стремление к учебе).

Использование стилей управления содержит конкретные ограничения (правовые, моральные, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя рассматривать за пределами определенных ситуаций. При этом необходимо принять во внимание:

- индивидуальные свойства (понятия о ценностях, понимание, основная позиция, определённый подход к риску, значимость личных мотивов, авторитетность, производственный и креативный потенциал, уровень образования);
- зависимость от будущих задач (включают ли они креативные или новаторские компоненты, уровень сформулированности, присутствие навыка для их решения, решаются ли они по плану или внезапно возникающие обстоятельства, обязаны ли осуществляться персонально или в команде, влияние сроков);
- организационные требования (уровень жесткости оргструктуры, концентрированное и рассредоточенное решение задач, число инстанций принятия решения, точность путей данных и связи, уровень контролирования);
- условия окружающей среды (уровень устойчивости, условия материального обеспечения, общественная защищённость, доминирующие социальные ценности и структуры).

В завершении, необходимо отметить, то, что учет различных ситуаций при выборе эффективного стиля управления способен подействовать, осмыслить потребность гибкого подхода к руководству. Управляющий, который выбрал опреде-

лённый стиль управления и точно его придерживается, так как данный стиль хорошо показал себя в прошлом, способен быть неспособным осуществить себя, как эффективное руководство в иных условиях.

И так, можно дополнить, то, что управляющий, который хочет трудиться как можно эффективнее, получить все без исключения, что возможно от сотрудников, не может позволить себе использовать какой-то единственный стиль управления на протяжении всей своей карьеры. Точнее он должен научиться пользоваться абсолютно всеми стилями, методами и видами воздействия, наиболее оптимальными, либо подходящими для конкретной ситуации.

1.2. Понятия и основные функции руководителя в организации

По мнению русского учёного В.В. Глухова, руководство (управление) персоналом – целенаправленная работа управляющего составом компании, управляющих и специалистов подразделений концепции управления персоналом, содержащее исследование концепции и стратегии кадровой политики, основ и способов управления. Ещё руководство персоналом возможно квалифицировать равно как: комплекс работы субъектов управления согласно по обеспечению компании наилучшим количеством служащих требуемой квалификации и свойства (компетентности и мотивировании), по управлению сотрудниками и применению их в целях обеспечения финансовой (деловой), а ещё общественной производительности компании (предприятия). В книжке русского психолога А.А. Бодалева «Как становятся великими и выдающимися» освещаются объективные и субъективные условия и факторы, позволяющие человеку на конкретном отрезке его жизненного пути выйти на верхушку в собственном развитии как индивиду, как личности и как высококлассному творчески проявляющему себя специалисту в ключевой для него области труда.

В книжке белорусского социолога и специалиста по психологии В.П. Шейнова «12 секретов успеха» описаны испытанные многолетней практикой консультирования эффективные методы достижения личного успеха. Из всего обилия средств, преуспеяния отобраны и отчётливо описаны более действующие и универсальные, без владения которыми нельзя добиться желаемых целей.

В книжке британского консультанта М. Вудкока «Раскрепощенный менеджер» изложена личность, судьба персонального менеджера.

Книга написана для руководителей, желающих увеличить собственную квалификацию и тем самым лучше приспособиться к сложной организационной среде.

В книжке доктора психологических наук Н.Н. Обозова «Психология работы с людьми» раскрываются общественно-психические и психолого-педагогические нюансы деятельности с людьми, предоставляются практические советы для предпринимателей и менеджеров, экспертов профессиональных отраслей, педагогов и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Русский специалист по психологии А. В. Петровский сформулировал необычную теорию, описывающую динамику становления социальных групп – теорию деятельностного опосредствования межличностных отношений. Согласно представленной теории, дела (отношения), складывающиеся в группе, имеют несколько слоев характера. Можно отметить поверхностный слой конкретных отношений, который образуют, прежде всего, отношения обоюдной симпатии и антипатии между членами группы, и наиболее глубинный слой отношений, опосредствованный целями и задачами общей деятельности.

Оригинальная книга российского учёного и публициста, кандидата философских наук П. С. Таранова «Золотая книга руководителя» призвана донести до миллионов читателей методы, помогающие жить и добиваться успеха в своей деятельности. Эффективность управления персоналом, по мнению доктора философских наук В.М. Шепеля, - это достижение организационных и персональных целей при наименьших издержках. Применительно к рыночным предприятиям, организационные цели состоят в обеспечении их прибыльности и стабильности, а ещё адаптируемости к грядущим переменам ситуации при наименьших расходах на персонал, личные же цели заключаются ключевым образом в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием на предприятии.

Начальник, как особый тип сотрудников, является необходимой составляющей группы. Коллектив достигнет цели, лишь в том случае, если все без исключения станут трудиться в атмосфере партнёрства и взаимопонимания. Однако если руководитель никак не способен осуществить правильно свою деятельность, в таком случае все старания других членов группы окажутся безрезультативными.

Руководство – процесс влияния на сотрудников, считается способом принудить их трудиться на результат общей миссии.

Руководить, управлять (в бизнесе) - значит иметь талант принудить целую группу единомышленников стремиться к исполнению поставленных задач, стоящих перед предприятием.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные воздействия и шаги начальника. Они нацелены на результат промежуточных, оперативных целей.

Другими составляющим управления руководства считается конкретное влияние на сотрудников, учащихся, приятелей и др. Присутствие такого качества со стороны одного лица даёт возможность выделить руководителя, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Данное стремление может быть, как ведомым (осознанным), так и подсознательным. Как правило, индивид согласен следовать за кем-то, подчиняться только лишь в том случае, если видит в данном случае выгоду для себя. Это может быть вознаграждение, поощрение, личная выгода и т.д.

Степень подчинения находится в зависимости от мотивирования, индивидуальных отношений, организаторских способностей руководителя, качества руководства.

Третий компонент управления – обязательное присутствие последователей и коллективной миссии, результаты которых будут нацелены на общие старания. Личностные цели отдельных индивидов принуждают управленца либо исполнить их во имя решения общей цели, или подчинить их достижению коллективной миссии, в таком случае цели лица в группе обязаны быть или подчинены целям всей группы, или не мешать их достижению. Для того, чтобы ситуация формировалась таким образом, а никаким другим иным способом, начальник обязан использовать полностью собственную энергию и власть.

Из представленного выше, можно отметить, что окончательной целью деятельности управленца является достижение целей компании, что он, непосредственно, делает не без поддержки своих сотрудников. А обычный стиль поведения управленца по отношению к сотрудникам, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению поставленных целей предприятия – это и есть стиль руководства.

В целом трудовую деятельность управляющего делим на четыре функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль.

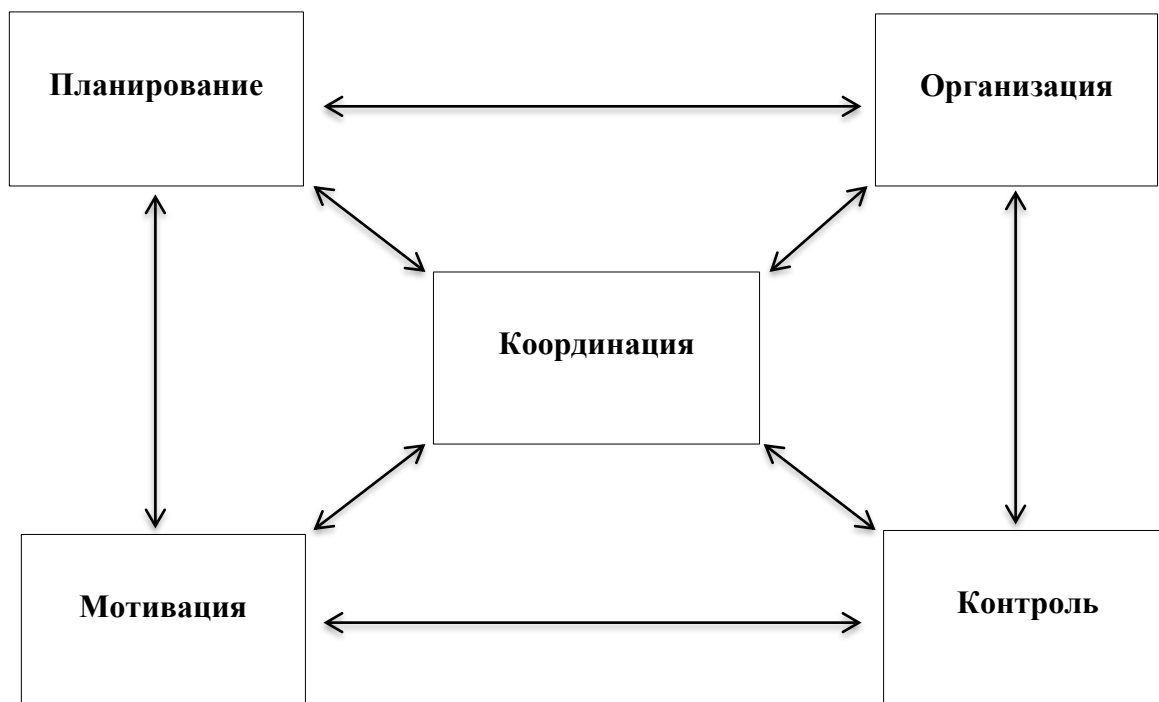


Рисунок 1. Взаимосвязь функции менеджмента

Стрелки в рисунке 1 демонстрируют, то, что перемещение от планирования к контролю допустимо только посредством исполнения работ, сопряжённых с организацией процесса и с мотивированием сотрудников. В центре располагается функция координации, обеспечивающая регулирование и связь между всеми.

Планирование – этап процесса управления, в которой формируются миссии деятельности, необходимые для этого методы, и разрабатываются способы, наиболее эффективные в определённых обстоятельствах.

Организация – вторая функция управления, проблемой которой является формирование структуры предприятия, и предоставление всем важным, с целью её нормальной деятельности, а именно персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, деньгами и др. В каждом проекте, составляемом в компании, существует стадия организации, т. е. формирование реальных обстоятельств для достижения желаемых результатов. Как правило, это потребует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и адаптируемость к условиям рыночной экономики.

Мотивация – деятельность, обладающая целью стимулировать сотрудников, работающих на предприятии, и подтолкнуть их результативно функционировать, с целью исполнить поставленную задачу. Для этого исполняется их финансовое и нравственное стимулирование, обогащается само содержание работы и создаются условия для проявления творческих возможностей сотрудников и их роста в развитии личных качеств. Выполняя эту функцию, управленцы должны в любой период времени воздействовать на условия продуктивной деятельности членов группы. К ним в главную очередь причисляют: разнообразие деятельности по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации сотрудников, удовлетворённость от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и реализация самоконтроля и т.д.

Контроль – данная административная деятельность, задачей которой является численный и высококачественный анализ и подсчёт результатов деятельности компании. Вследствие, этого ключевые инструменты исполнения данной функции – это мониторинг, испытание абсолютно всех сторон деятельности, подсчёт и исследования.

Координация – основная роль процесса управления, обеспечивающая его исправность и непрерывность. Основная цель координации – результат согласованности в деятельности всех звеньев предприятия способом определения подходящих взаимосвязей (коммуникаций) среди них. Вид данных взаимосвязей содержит вероятность являться наиболее разным, так как располагается в зависимости координируемых действий. Зачастую применяются отчеты, сведения, собеседование, собрания, компьютерная связь, ресурсы радио- и телевидения, документы.

Однако не обязательно считать, то, что только лишь управляющий осуществляет данные функции. Ему оказывают помощь и остальные работники. Цель деятельности управляющего – сформулировать направление развития и грамотно осуществить свою деятельность.

Начальник – особенный работник в компании и вследствие чего ему свойственны определённые характерные черты, которые выделяют его от других лиц группы. Можно выделить следующие черты:

- управленцы напрямую не связаны с созданием материальных ценностей, несмотря на то, что участвуют в организации всего производства;
- деятельность управленца в главном интеллектуальная;
- нелимитированность деятельности управленца;
- высоко нервно-психологические старания управленца связанные с управлением группами лиц и принятием ответственных решений;
- деятельность управленца не поддается количественному учету;
- потребность принятия значительного количества решений за небольшой промежуток времени.

Если работник в течение всей своей рабочей смены осуществляет, в основном, ряд действий, то руководитель в течение своей рабочей смены осуществляет большое число разных действий. Деятельность руководителя в основном не содержит точного окончания работы.

Результативность управленца в значительной степени обуславливается соотношением личных качеств управляющего теми ролями и функциями, которыми руководитель призван выполнять на предприятии. В наиболее единой, объединённой форме требования к управляющему отражаются в общественном предназначении, указанные организацией.

Одно из составляющего управляющего считается неотъемлемое присутствие совместной задачи, результат которой будет ориентирован на общие старания. Личностные задачи отдельных лиц принуждают управленца или исполнить их с целью свершения единой миссии, или подчинить для свершения единой миссии, или они не должны препятствовать свершению задач компании. Для того, чтобы подчинить себе цели отдельного лица целям группы начальник обязан использовать собственную энергию, а в некоторых случаях и власть. Любой управляющий в административной работе осуществляет должностные прямые обязанности конкретном, характерном только лишь ему манере деятельности. Честерфилд заявлял, в том числе, что "стиль – одеяние мысли", а Бюффон заявлял, в том числе, то что "стиль – непосредственно сам человек". Верность данных изречений подтверждается и нынешним объяснением манеры деятельности, что расценивается равно как

комплекс обычных и сравнительно стойких методов влияния управляющего на сотрудников с целью результативного исполнения административных функций и важных задач. Есть непростое соответствие среди суждений "манера работы" и "тактика действий". Появляется возражение среди данных суждений: "манера работы" – стойкая система способов и методов работы, эмоциональных средств уравновешивания особенности субъекта с беспристрастными условиями работы и "тактика действий" – разумной ввод средств, конфигураций и методов адекватно условиям с целью достижения успеха.

В самой литературе утвердилось сочетание таких слов, как персональный стиль деятельности, ибо под данными словами подразумевается система эмоциональных средств, к коим склоняется индивид в целях наилучшего уравновешивания своей особенности с наружными критериями работы. Практически этот стиль присущ большинству личностям, владеющими схожими типологическими отличительными чертами. Неповторимость точнее реализуется в манерах деятельности, отображающих особую, а иногда и эксклюзивную манеру исполнения этих, либо других действий. Вследствие этого мы полагаем подходящим отличать определения: "типичный стиль деятельности", свойственный конкретному типу людей, и "персональный стиль деятельности", свойственный данному лицу.

Стиль управления проявляется в том, какими методами начальник вдохновляет сотрудников к активному и креативному подходу к осуществлению возложенных на него обязанностей, равно как осуществляет контроль, за результатами работы своих работников. Утверждённый стиль управления способен быть характеристикой качества деятельности управляющего, его возможности гарантировать успешную административную работу, и таким образом создать в коллективе особую обстановку, содействующую формированию подходящих отношений и форм поведения групп лиц. Уровень, вплоть до которой руководитель направляет собственные возможности, типы власти, применяемым им, и его интерес, в первую очередь в целом о человеческих взаимоотношениях, либо об исполнении цели – все это отображает стиль управления этого руководителя.

Стиль различается стабильностью, что выражается в нередком применении различных способов управления. Данная стабильность условна, потому что стилю как правило свойственен динамизм. Верно разработанный стиль управления подходящий сформировавшемуся условиям способен преодолеть, казалось бы, неодолимые преграды. Это может привести систему к внезапно высочайшим окончательным итогам. Стиль управления в значительной степени ориентируется персональными свойствами управляющей личности. Однако при всей их значимости, характерные черты личности, никак не исключают другие элементы, создающие стиль управления. Данные элементы составляют индивидуальный компонент стиля, однако стиль всегда обладает и общей непредвзятой базой.

Если посмотреть справедливо, какая бы манера не была выбрана начальником, его выбор обуславливается осознанной задачей, которая определяет метод и способ его действий. Помимо данного имеются и прочие конкретные элементы стиля. К ним принадлежат:

- 1) регулярность управления;
- 2) особенность области определённой работы;
- 3) общие условия, предъявляемые к управляющим;
- 4) общественно – психические особенности исполнителей (возраст, пол, квалификация, специальность, интересы и потребности и пр.);
- 5) уровень иерархии управления;
- 6) методы и способы управления, применяемые вышестоящим начальством.

Конкретные сведения слагаемых стилей демонстрируют совокупность в работе управляющего, производственной функции и функции регулировки отношений в коллективе, вид сформировавшихся ней обычаев и способов общения, и тем самым и стиль деятельности.

Любая административная работа обладает и индивидуальной базой. Начальник, в первую очередь, чтобы принять решение сперва в мыслях продумывает все возможные способы воздействия на сотрудников и подбирает в зависимости от условий более, по его мнению, подходящий способ. И, невзирая на то, что прямые

обязанности управляющего предписываются служебным уставом, манера деятельности имеет след уникальной личности управляющего. Непосредственно в манере управляющего выражаются его индивидуальные свойства, которые могут меняться в зависимости от индивидуальностей и потребностей сотрудников. Сильное воздействие на стиль оказывают умственные способности и уровень культуры управляющего, степень высококвалифицированной и общественно-политической подготовки, характерные черты нравственности и характер, способность внимательно относиться к сотрудникам, умение вести за собой группу лиц, формировать обстановку увлеченности своей деятельностью, нетерпимости к недостаткам и безразличию.

Значит, в манере управления акцентируют, с одной стороны, его общую непредвзятую базу, а с другой стороны, характерные данному управляющему методы и способы реализации административных функций. Справедливая составная часть стиля обуславливается совокупностью общественных и финансовых требований к управляющей работе. Индивидуальные элементы характеризуются особенностями персоны руководителя. Однако в случае если в стиле невозможно отчетливо отметить его непредвзятую базу, то в таком случае никакие, в том числе и самые великодушные, свойства начальника никак не гарантируют успешность деятельности предприятия. Администраторы обладают определенными и устойчивыми стилями управления, например, в исследовании стилей управления в сфере образования они колеблются от авторитарного, вплоть до демократического. Практически все без исключения администраторы функционируют по-разному в период кризисных ситуаций по сравнению с благоприятными условиями. Американский деятель науки И. Ансофф делает акцент на четыре роли управляющего:

1. **Роль лидера.** В этом случае это неофициальный руководитель, владеющим значительным престижем и возможностью воздействовать на других людей.

2. **Роль администратора.** Эта роль подразумевает умение управляющего осуществлять контроль, за состоянием дел, принимать решения и достигать их осуществления, организовывать и координировать действия сотрудников, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и постановлений.

3. Роль планировщика. Ключевые задачи данной роли – оптимизация предстоящей работы компании, с помощью рассмотрения направленностей изменений, как самой компании, так и окружающей ее среды; установление административных альтернатив и подбор лучших из них, сосредоточение ресурсов в основных направлениях работы.

4. Роль предпринимателя. Выступая в данной роли, управляющий обязан быть исследователем, отыскивать новые разновидности работы, неординарные решения, более надлежащие условия, обязан быть готовым к конкретному предпринимательскому риску, при этом, стараясь, минимизировать его.

Общественные роли управляющего уточняются и выражаются в его функциях. Выделяем следующие функции руководителя:

1) анализ ситуации, создание, обоснование (т.е. установление, в какой степени реальные, понятны и контролируемы задачи).

2) установление и организация мероприятий согласно достижению целей.

3) координирование деятельности работников в соответствии с едиными задачами.

4) надзор за персоналом и соответствием итогов его работы установленным задачам.

5) организация работы работников, т.е. применение имеющихся и формирование новейших организационных структур для управления сотрудниками и их ней деятельностью.

6) оповещение работников.

7) интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) - деловое общение с целью приобретения данных, консультирования, поддержка и т.п.

8) развитие системы стимулирования работников и их мотивирования.

9) поручение задач, компетенций, ответственности.

10) устранение и решение инцидентов.

11) продвижение своеобразных для компании ценностей и норм.

12) внимание к сотрудникам и обеспечение их преданности.

13) создание сплоченной группы и поддержания его работоспособности.

В теории менеджмента мало интереса уделяется исследованию условий, оказывающих большое влияние на результат итогов управления. Причинами для них служат состояние по отношению к субъекту управления (условия внешние и внутренние), а кроме того векторы активности субъекта (структурные и побуждающие). Любое предприятие, любое лицо обладают собственными внешними и внутренними факторы воздействия на эффективность управления обстановкой.

Структурные факторы управления настоятельно просят здравого расклада, логики, объективности и систематизации. Владение побуждающими факторами подразумевает доминанту творческого подхода, знаний в сфере человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы. Положительная работа вероятна, если управляющий безусловно обладает способами управления двумя видами факторов. Не плохой итог обеспечивается эффективной работой только в небольшом отрезке времени.

1.3. Роль руководителя в системе управления предприятием.

Власть, влияние и лидерство

Сам процесс руководства является средством, при котором управляющий объединяет в целое трудовые ресурсы, материалы, информацию и групп лиц с целью свершения поставленных задач.

Продуктивный процесс управления гарантирует наилучшее применение ресурсов, уменьшит расходы производительности, нарушение взаимодействия подразделений и перебоев в коммуникационных каналах.

Сущность административной работы, согласно установленному предмету обуславливается составом функций управления. Таким образом, любой нынешний руководитель, исполняя управление компанией, осуществляет соответствующие функции менеджмента: планирование, организация, контроль, координация и мотивация.

Основная цель управления – эффективное достижение целей компании, исключая неразумные расходы, времени, ресурсов и способностей.

Вследствие этого, управляющему каждой компании необходимо осуществить в жизни следующие функции управления:

- планирование, предполагает собою набор действий и решений, инициированных руководством, которые ведут к исследованию событий, предназначенных для того, чтобы поспособствовать компании достигнуть своих целей;

- организация – процесс формирования структуры компании, которая предоставляет возможность людям эффективно функционировать вместе для достижения его целей;

- мотивация – процесс побуждения себя и других к работе с целью свершения личных задач или целей компании;

- контроль – процесс обеспечения достижения компанией своих задач.

Связующие процессы:

- коммуникационный процесс – взаимообмен данными между двумя или более людьми.

- процесс принятия решений – связующий процесс нужный для выполнения любой административной деятельности.

Любая из функций управления отображает определённую конфигурацию и способ административного воздействия на контролируемый объект, обуславливая подходящий стиль и способы управления.

Цели и сущность деятельности управленцев необходимо расценивать с точки зрения компании в целом и самого работника. Вследствие этого, вся деятельность согласно управлению разделяется на две части: управление деятельностью компании и управление персоналом.

Особенность разрешаемых управленцами задач определяет в большей степени умственный, творческий характер административной работы, в котором постановке целей, создание методов и способов их достижения, а ещё организация коллективной работы составляют основное значение и сущность труда людей, причисляемых к административному персоналу. У них особенный предмет работы – информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния контролируемого предмета.

В сегодняшнее время эффективность деятельности компании в значительной степени определяется эффективностью обыденной деятельности персонала управления компании.

Таким образом, делаем вывод, что организация труда начальника близким способом сопряжена с организацией всех процессов управления и значимым способом оказывает большое влияние на результат деятельности компании в целом.

Руководство предприятием призвано группировать, координировать и объединять все без исключения функции (подобные как, планирование, организация, мотивация и контроль) в единое целое. Чем сложнее система организации управления, тем острее перед руководящим составом возникает цель непрерывного улучшения системы управления организацией.

В данной взаимосвязи, значимость управляющего в системе управления организацией заключается, в главную очередь, в улучшении данной системы.

Лидерство это явление массовое. Не может лидер действовать в одиночку. Только лишь присутствие ведомых специалистов трансформирует индивидуума в

ведущего. Поэтому, взаимоотношения между лидером и его последователями есть центр, ключевой компонент лидерства.

Главной характерной чертой взаимоотношений между руководителем и последователями является то, что это отношения власти. Если единственный индивид обладает возможностью приказывать другому и другой, однозначно, исполнит его приказ, мы говорим о том, что данный индивид обладает властью над другим. Но власть – не действие, а, точнее, возможность воздействия, оценка тех взаимоотношений, которые сформировались между индивидами. Власть потенциальна. Обладающий ею способен повелевать, однако способен и не указывать другому. Если же влияние, основано на диктаторских взаимоотношениях, действительно всё совершается, если одно лицо принуждает другое лицо что-либо совершить в соответствии с его волей, в психологии, как правило, говорится о воздействии.

Власть – умение и возможность проявлять определённое воздействие на деятельность, действия групп лиц с помощью таких средств, как воля, авторитет, право, насилие.

Управление – компонент, роль созданных систем различной природы, обеспечивающая поддержание определенной структуры, сохранения порядка работы, реализацию проектов и задач.

С точки зрения руководства равно как власти, управление заключается в применении власти. Власть – умение заставить других осуществить вашу волю. Объединение власти в компании исполняется с поддержкой иерархической структуры руководства и повиновения, в которой любая должность обладает полномочиями: начальник второго уровня имеет в своём распоряжении группу управляющих первого уровня, а он, как правило, подчиняется начальнику третьего уровня, которому подчиняются все управляющие.

Выделим такие источники власти, как:

- надзор, за распределением ресурсов;
- служебное положение;
- сила персоны;
- доступ к данным.

Имеются разные методы осуществления власти управленца, а именно:

- навязывание;
- авторитетность;
- материальное поощрение;
- привлечение в процесс принятия важных решений.

Роль власти особенно выражается при исполнении интеграции единичных компонентов компании либо, наоборот, при их реорганизации, внедрении новейших координационных образцов.

Вдобавок к официальным возможностям управляющему необходима власть, потому что он зависим от групп лиц, как в пределах собственной команды, так и за пределами её. Абсолютно во всех компаниях для достижения результативного функционирования нужно надлежащее применение власти.

Во всевозможных подразделениях компании начальник имеет зависимость от непосредственного начальства, подопечных и сотрудников. По сути, данные группы предполагают собою окружающую управляющего среду. В отсутствие содействия этих групп лиц управляющий не способен эффективно реализовать собственные функции. Многие управленцы непосредственно находятся в зависимости от групп лиц и других компаний, пребывающих за пределами их собственной организации, - поставщиков, клиентов, конкурентов, стабилизирующих их работу ведомств и профсоюзов. В безупречном варианте все без исключения данные лица и силы станут с удовольствием сотрудничать с руководителем, и предоставлять все нужное для выполнения деятельности и достижения целей компании, к огорчению, нынешний мир делает эту деятельность несколько сложнее.

В том случае даже если, управляющий имеет четко установленные полномочия направлять старания подвластных, не всегда оказывается допустимым. Как подметил Честер Барнард, подопечные имеют все шансы воздержаться исполнять просьбу управляющего, этим самым сводя к нулю его полномочия. Современные сотрудники, как правило, более образованы и менее согласны подчиняться традиционной власти, нежели их предшественники. Даже если такой проблемы не появится, управляющий зачастую находится в зависимости от коллектива, которые

никак официально ему не подвластны. К примеру, по части информации и услуг функциональный руководитель сейчас все более зависим от штабного административного персонала, над которым он не подвластен. В определённых моментах у штабного персонала имеются только лишь консультативные возможности, и в исполнении собственных рекомендаций аппаратчики находятся в зависимости от функциональных управляющих.

Данная зависимость от условий и групп лиц, которыми невозможно управлять непосредственно, считается главным фактором проблем, которые испытывает управляющий персонал. В случае если управляющий не в состоянии результативно взаимодействовать с данными множественными "неконтролируемыми" силами, тогда он не способен выполнить свою деятельность, а это непременно снизит результативность, как персонального трудового вклада, так и работы всего предприятия. Власть и воздействие, инструменты лидерства, считаются, по сути, уникальными средствами, которыми обладает руководитель, чтобы разрешить подобные ситуации.

Власть способна принимать различные виды. Френч и Рейвен, учёные в сфере власти и управления, создали комфортную систематизацию власти. В соответствии их классификации, существуют 5-ть ключевых видов власти:

- власть, базирующаяся на давлении. Подчинённый надеется на то, что воздействующий обладает возможностью проучить, подобным способом, что помешает удовлетворению той или иной необходимой потребности, либо в целом способен придумать прочие неприятности;

- власть, базирующаяся на стимулировании. Подчинённый надеется на то, что воздействующий обладает возможностью удовлетворить необходимую нужду или поддержать в каком-то деле;

- экспертная власть. Подчинённый надеется на то, что воздействующий имеет специальные познания, которые могут помочь удовлетворить нужду;

- образцовая власть. Качества или личные свойства воздействующего настолько интересны для подчинённого, что он желает быть подобным ему;

- легитимная (законная) власть. Подчинённый надеется на то, что воздействующий обладает правом давать распоряжения и что его, либо её долг – подчиниться им. Он или она исполняют указания влияющего, потому что традиция гласит, что повиновение приведет к удовлетворению нужд исполнителя. По этой причине легитимную власть зачастую называют "традиционной властью". Все управляющие пользуются легитимной властью, так как им поручены полномочия, управлять другими индивидами.

В том случае если начальник не обладает необходимой властью, для того, чтобы влиять на тех, от кого зависит результативность его деятельности, тогда он не получит ресурсы, необходимые для установления и достижения целей посредством других людей. Подобным способом, власть, зачастую и неверно применяемая считается условием эффективной работы компании. Как заявляет социолог Роберт Бирстед, "власть стоит за любой компанией и поддерживает ее структуру. В отсутствие власти нет организации и нет порядка".

Многочисленные эксперты выдвигали мысль о том, что управление считается точнее искусством, которому возможно выучиться только лишь посредством опыта и которым в совершенстве овладеют только лишь индивиды, имеющие дар в этом. Определённые управляющие - практики, добившихся крупных достижений в данной сфере, полагают, то что, научные теории управления предполагают собою своего рода академические башни из слоновой кости, а никак не настоящий повседневный мир жизни компании.

Управляющие – практики заметили, то что, на самом деле допустимо рационально спланировать деятельность с целью более эффективного исполнения её, однако не всегда, получается, принудить сотрудника чётко и неуклонно исполнять всё указанное. Индивиды, как оказалось, не так просты как машины. Невозможно вживить счетчик в сознание лица, для того чтобы он справедливо измерял свою реакцию на предоставленный способ работы. Более того, управляющему приходится иметь дело не только с определёнными сотрудниками, но и целыми группами лиц. В огромной команде действует много социальных факторов, что их сложно обнаружить, не говоря о том, чтобы чётко определить их роль и важность.

В таком случае можно сообщить и о многочисленных факторах окружающей среды, которые влияют на систему, и о непростом их определении настолько, что иногда нельзя обнаружить присутствие данных факторов.

Управляющие обязаны обучаться на опыте и в соответствии с этим модифицировать дальнейшую практику с учетом заключений теории. Это никак не значит, то что, теория в сфере управления напрасна. Точнее данное значит, что начальник обязан принять определённую ограниченность теории и научных исследований и использовать их лишь там, где это целесообразно.

Делаем заключение, что для результативного управления управленцу (менеджеру) необходимы не только власть, но и индивидуальные качества. Обладание информацией, познания в теории управления, экономической теории, а также в других научных дисциплинах, но и заинтересованность к своему занятию, способность отыскивать компромиссы, а также колоссальное число других несхожих друг на друга свойств и объединение данных качеств в систему, безусловно, осуществление данных условий потребует от управляющего значительного профессионализма и мастерства. Таки образом, управление допустимо частично, однако считается искусством.

Лидерство обуславливается возможностью проявлять воздействие на отдельные лица и группы и направлять их старания на достижение целей компании (предприятия).

Выводы по I главе

Смысл организованности труда начальника растёт по мере становления рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой больший вес приобретает результативность труда, оказывающая решающее воздействие на эффективность производства. Кроме того, по мере технического улучшения производства растёт цена единицы рабочего времени.

Руководитель – особый сотрудник в организации и в следствие этому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов группы. Профессионально значимые свойства личности управляющего – личные свойства, обеспечивающие наибольшую результативность и успешность управляющего в области административной работы. Любой эффективный управляющий, руководитель имеют определенные личные качества, которые формируют систему профессионально значимых индивидуальных свойств, имеющие конкретную специфику в любой определённой сфере управления. К управляющему предъявляется неотъемлемое условие: сохранять абсолютно со всеми сотрудниками ровные, уважительные, почтительные и деловые взаимоотношения, вне зависимости от личных антипатий и симпатий.

Глава 2. Аналитическо-экспериментальная работа по формированию стиля управления менеджера современной организации

2.1. Организационная характеристика предприятия ООО «Стальпром»

Проанализировав и изучив определённую литературу по проблеме формирования профессионально-значимых качеств руководителя организации, нами были определены цель и задачи опытно-практической работы.

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

Задачи опытно-экспериментальной работы:

1. Дать организационную характеристику предприятия.
2. Произвести оценку профессионально-значимых качеств руководителя ООО «Стальпром».
3. Провести диагностику профессионально – значимых качеств руководителя ООО «Стальпром». Разработать рекомендации по формированию эффективного стиля управления руководителем ООО «Стальпром».
4. Осуществить оценку эффективности рекомендаций (мероприятий) по формированию эффективного стиля управления руководителем ООО «Стальпром».

Базой исследования квалификационной работы является ИП Лысюк А.Е. (ООО «Стальпром»).

Юридический адрес: Юридический адрес ООО "Стальпром" – 455037, Челябинская область, город Магнитогорск, проспект Ленина, 89, 611.

ООО «Стальпром» считается юридическим лицом – коммерческой организацией. Уставной основной капитал которой поделён на части, конкретными учредительными документами, размеров, сформированных в целях извлечения прибыли.

Общество основано 17 января 2001 г. согласно решению одного учредителя, и функционирует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и устава общества.

ООО «Стальпром» обладает в своей собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем относящимся ему имуществом, способен с собственного имени осуществлять сделки, приобретать и реализовывать материальные и личные нематериальные права, выступать истцом либо ответчиком в суде, арбитражном суде.

Согласно уставу, ООО «Стальпром» реализовывает соответствующую деятельность: изготовление строительно-монтажной, ремонтной, реставрационной, отделочной и специализированной продукции для работ на объектах промышленного и гражданского строительства.

Организационная структура, ООО «Стальпром» предполагает собою механическую организационную структуру, которая характеризуется большей степенью горизонтальной дифференциации, строгими иерархическими взаимосвязями, регламентированными обязанностями. Механическая структура представляет собою строгую иерархию, либо пирамиду управления, она различается высокой степенью формализации, формализованными каналами коммуникаций, централизованным принятием решений.

Структура управления ООО «Стальпром» создана согласно линейно-многофункциональной схеме. Необходимо выделить, что эта модель считается зачастую более используемой.

Руководство работой данного предприятия ведёт директор. Он без помощи других сам решает вопросы деятельности компании, обладает правом первой подписи, распоряжается имуществом организации, осуществляет приём и сокращения сотрудников.

Директор несёт материальную и административную ответственность за подлинность сведений бухгалтерского и статистического отчётов, занимается вопросами сбыта, менеджмента и рекламы своей продукции. Главный бухгалтер составляет документальные отчёты компании.

За ведение бухгалтерского учета в ООО «Стальпром» несут ответственность главный бухгалтер и директор.

Ключевыми целями бухгалтерии считаются:

- организация учёта финансово-хозяйственной работы компании;
- реализация контролирования над сохранением имущества, верным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

В прямые обязанности главного бухгалтера входит управление бухгалтерией, грамотная организация бухгалтерского учёта, развитие учётной политики организации, создание бухгалтерской отчетности. Надзор над точностью исполнения всех учётных операций, а кроме того выполнение сроков уплаты налогов в госбюджет тоже входят в его функции.

Бухгалтерский учёт ключевых средств в ООО «Стальпром» проводится в согласовании с положением согласно бухгалтерскому учёту «учёт основных средств» (ПБУ 6/01). Для отнесения активов к главным средствам следует одновременно осуществить соответствующие условия:

- применять продукцию в производстве, при исполнении деятельности либо оказании услуг или для административных потребностей предприятия;
- применять в течение продолжительного периода времени, т.е. более 12 месяцев либо в течение обычного операционного цикла, в случае если он превышает данный срок;
- не перепродавать сведения активов;
- активы обязаны давать компании финансовую прибыль в перспективе.

Оперативный учёт предполагает собою сосредоточение и исследование информации, отображающей осуществление хозяйственных разных операций пред-

приятия. Сведения оперативного учёта применяются с целью повседневного текущего управления организацией. Эффективный учёт и контроль над прибылью и выручкой выполняется на базе основных бухгалтерских документов.

Бухгалтерский учёт и все без исключения записи о хозяйственных операциях проводится на персональном компьютере в программе 1С Бухгалтерия 7.7. Согласно сведениям искусственного и аналитического учёта доходов и расходов оформляется квартальная и годовая отчётность о финансовых итогах и их применения – форма №2 «Отчёт о доходах и расходах».

Чтобы гарантировать выживаемость компании в нынешних условиях, административному персоналу следует, в первую очередь, обладать способностью, действительно производить оценку финансового состояния, как собственной организации, так и имеющихся потенциальных конкурентов.

Основными информационными ключами с целью расчета характеристик и выполнения анализа служат квартальная и годовая бухгалтерская отчётность: Форма №1 «Бухгалтерский баланс» и Форма № 2 «Отчёт о доходах и расходах».

Оценка ликвидности компании производится согласно сведениям бухгалтерского баланса на основе свойств ликвидности используемых активов. Уровень ликвидности используемых активов зависит от быстроты превращения последних в денежные средства.

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 маркетингового анализа, в том числе:

- исследование цен и услуг конкурентов;
- изучение потребителей клиентов;
- изучение конъюнктуры рынка;

- анализ тенденции развития рынка;
- дифференцирование предлагаемых и дополнительных услуг.

3) Сотрудничество:

- с организациями;
- с частными клиентами.

Из числа, разнообразия инструментов рассмотрения рыночной позиции компании одним из явных считается создание SWOT-матрицы. Суть подобного анализа состоит в оценке возможностей финансово-хозяйственной деятельности организации в двух аспектах. Говоря о современном состоянии компании, определяют его плюсы и недочёты, а взгляд на будущее обнаруживает способности продолжения последующей работы и опасности успешному осуществлению проектов. Итоги сводятся в таблицу, что представляет собой наглядный материал с целью планирования последующей деятельности по преодолению недостатков и осуществления рыночных положительных сторон, предприятия с учётом обнаружения возможностей и угроз.

Составляем матрицу SWOT для исследуемого предприятия. Исходя, из данной матрицы можно предложить следующие направления стратегического планирования деятельности исследуемого предприятия (таблица 1).

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «Стальпром»

	Возможности	Угрозы
	1. В случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на строительную-монтажную, ремонтную, реставрационную продукцию.	1. Снижение спроса на строительные-монтажную, ремонтную, реставрационную продукцию. 2. Недостаток денежных средств у потребителей 3. Возрастающая активность конкурентов выражается в

	<p>2. С каждым годом меняется технология строительства, что ведет к обновлению продукции.</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 строительную продукцию в кредит.</p>	<p>снижение 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>Сильные стороны</p> <p>1. Предприятие финансово-стабильное, ликвидное.</p> <p>2. Владелец организации вкладывает деньги в развитие бизнеса.</p> <p>3. Имеется круг постоянных покупателей.</p> <p>4. Продукция конкурентоспособна на рынке.</p>	<p>СИВ</p> <p>1. Проведение маркетингового исследования рынка строительно-монтажной продукции г. Магнитогорск.</p> <p>2. Увеличение прибыли и объема продаж строительно-монтажной продукции.</p> <p>3. Открытие новой компании по производству продукции.</p>	<p>СИУ</p> <p>1. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен.</p> <p>2. Повышение квалификации рабочих.</p> <p>3. Удержание на рынке своих позиций.</p> <p>4. Поиск новых покупателей.</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Низкие расходы на рекламу и на продвижение продукции.</p> <p>2. Уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению.</p> <p>3. Отсутствие кредитования клиентов.</p> <p>4. Неширокий ассортимент.</p>	<p>СЛВ</p> <p>1. Проведение крупной рекламной кампании</p> <p>2. Заключение договоров с банками Уралсиб, Альфа-Банк и Промсвязьбанк по кредитованию покупателей.</p> <p>3. Расширение ассортимента.</p>	<p>СЛУ</p> <p>1. Налаживание функций маркетинга.</p> <p>2. Использование стратегии дифференцированного маркетинга.</p> <p>3. Повышение конкурентоспособности организации за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента.</p>

5. Отсутствие автоматизированной системы управления продажами.		
--	--	--

Ценовая политика, ООО «Стальпром» формируется на основе трех принципов: доступности, соотношения цена-качество и заботы о завтрашнем дне. Любое изделие должно быть доступным всем. ООО «Стальпром» работает для широких слоёв населения. Представленная продукция 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 течение двух, трёх месяцев. Оплата покупки производится наличным платежом. Существующая система кредитования – беспроцентная.

Рост числа постоянных клиентов ООО «Стальпром» происходит не только благодаря качеству продукции, но правильному ценообразованию и заботе отдела маркетинга. Одним из стратегических направлений развития организации является повышение качества сервиса и расширение комплекса услуг. Одним из нововведений организации является предоставление дисконтных скидок постоянным клиентам.

На всю купленную продукцию ООО «Стальпром» предоставляет гарантию.

Результат либо провал рознично торговой компании во многом обуславливается уровнем преданности к данной организации потребителей. Преданность покупателей находится в зависимости от индивидуальной оценки компании, что формируется в их сознании.

2.2. Оценка профессионально-значимых качеств руководителя ООО «Стальпром»

Менеджер организации: управляет персоналом, встречает посетителей, отвечает на звонки, осуществляет контроль снабжения.

Менеджер – субъект компании, принимает клиентов, представляет перечень ассортимента продукции отдела. За пару минут разговора менеджер успевает расположить к себе клиента, выяснить его имя, предпочтения, сформировать впечатление о предприятии, ООО «Стальпром».

От руководителя, ООО «Сальпром» зависит следующее:

- какое представление сформируется у покупателя уже после первого посещения организации, ООО «Стальпром»;
- купит ли какую-либо продукцию в компании.

Руководитель организует деятельность, ООО «Стальпром»:

- наблюдает за дисциплиной и предупреждает инциденты;
- проводит проверку ассортимента продукции согласно пожеланием покупателей.

Управляющий ООО «Стальпром» обязан пройти курс обучения для администраторов, изучив при этом этику делового общения, а также как правильно работать с клиентами; пройти психологические тренинги, на которых обучают, как беседовать с покупателями различных эмоциональных типов. Согласно традиции

большое внимание уделяется теории: основные принципы маркетинга и менеджмента, психология и техника продаж услуг, ведение основной бухгалтерской отчётностью.

Требования к индивидуальным качествам управляющего, ООО «Стальпром»:

- коммуникабельность;
- ответственность и аккуратность;
- хорошая дикция и грамотная речь;
- солидная внешность;
- стрессоустойчивость.

Руководитель ООО «Стальпром» разработал бизнес-план с целью привлечения своих клиентов не только лишь в активный сезон. Для этого следует, согласно его мнению:

- увеличение ассортимента, формирование разнообразного или оптимального предложения для покупателей к различным сезонам. Потребитель обязан понимать, что найти что-то интересное можно и зимой, и весной, и осенью, и летом;

- предложение дополнительных позиций и услуг (ремонт или хранение). Приходя за дополнительными предложениями, покупатель снова посещает предприятие, знакомясь с новейшими услугами по ассортименту;

- формирование специальных ценовых услуг не в сезон. Сведения о специальных предложениях доносится как с помощью рекламы, так и непосредственно постоянным клиентам.

С целью чтобы, для того чтобы выработать базу стабильных покупателей, необходимо стремиться сделать из любого покупателя постоянного клиента. Потребитель обязан ощущать, что персонал на самом деле заинтересован в его удовольствии. Интересные предложения, уровень сервиса, дополнительные сервисы для его удобства, поздравления с праздничным днём – все это лишь для того, чтобы ему было по-настоящему приятно посещать компанию.

В результате своей работы менеджер предприятия показал себя с нескольких сторон:

1. Руководитель, имеющий полномочия, позволяющие управлять группами лиц;
2. Руководитель, ведущий за собой подопечных на основе собственного авторитета, мастерства и человеческих качеств;
3. Дипломат, способный разрешить не только лишь внутренние, но и внешние разногласия с работниками и контрагентами, при этом, не утратив собственной авторитетности и не уронив престиж компании;
4. Педагог, разбирающийся в людях и умеющий сформировать дружный коллектив и сосредоточить старания своих сотрудников в необходимое направление;
5. Инноватор, регулярно модернизирующий работу на предприятии в соответствии с передовыми тенденциями;
6. Попросту человек с определенным уровнем образования, культуры, который является примером для окружающих.

С целью результативной деятельности менеджер компании обладает авторитетом, что даёт возможность ему воздействовать на подчиненных. Авторитетность базируется на формальном статусе руководителя и завоеванном уважении. Уважение к персоне считается обязательной составляющей авторитета, так как властные полномочия никак не возместят недостатков характера.

Любой управляющий существенную долю собственного рабочего периода времени тратит на общение. По этой причине значимым профессиональным свойством для него считается способность осуществлять деловое взаимодействие с людьми вне зависимости от своих психологических оценок. Он обязан осуществлять контроль над своим поведением таким образом, чтобы негативное отношение к кому-либо не воздействовало негативно на характер деловых взаимоотношений с ним, а положительное отношение к работнику становилось популярным и срабатывало как дополнительный стимул увеличения деятельности и активности сотрудника. Согласно своей работе менеджеру требуется трудиться с партнерами и конкурентами. Их действия бывают вызывающими и угрожающими, однако он контактирует с ними, невзирая ни на что, максимально правильно, при этом способен вести переговоры и торговаться.

Другими группами лиц, с которыми требуется контактировать управляющему, считаются управляющие разных уровней. В общении с ними управляющий предприятия отчётливо и однозначно формирует свои идеи, оперируя только лишь фактами.

В общении с подчиненными руководитель компании строг, но благосклонен. От их работы зависит успех деятельности, ООО «Стальпром». Кроме перечисленных выше категорий, менеджеру требуется контактировать с сотрудниками, которые ему не подчиняются, однако от отношений с ними зависит эффективность деятельности организации. В этом случае, как и с партнерами, управляющему организацией необходимо способность вести переговоры и убеждать.

В ходе управления менеджер компании реализовывает ряд определённых функций, среди которых:

- планирование и организация работы коллектива и собственной деятельности;
- распределение задач и инструктирование сотрудников;
- надзор, за сотрудниками;
- контроль и анализ итогов деятельности;
- знакомство со всеми новшествами в сфере своей деятельности, выдвижение и анализ новых идей и услуг;
- разрешение проблем, выходящих за пределы компетенции сотрудников;
- ознакомление с текущей корреспонденцией;
- проведение консультирования и собраний;
- заполнение форм отчётности;
- повышение квалификации.

Менеджер, его индивидуальные свойства оказывают большое влияние на процесс управления, на его результативность, что гарантируется, в первую очередь, сочетанием в одно целое пяти факторов: капитала, информации, материалов, людей и организации, наиболее основным, из которых считается человек.

Руководитель ООО «Стальпром» осуществляет три роли менеджера:

1. Коммуникационная (координационная) роль. В рамках нее руководитель организует взаимодействие своих работников;

2. Информационная роль, т. е. руководитель, занимается передачей, приёмом и обработкой данных, необходимых для деятельности организации;

3. Управляющий принимает решения, которые ложатся в основу деятельности организации.

Руководитель компании результативно управляет собой и своим временем, способен точно установить как цели исполняемой деятельности, так и личные задачи. Он непосредственно поддерживает личностный рост и развитие, стремительно и результативно решает возникающие трудности. Хорошо понимает и применяет способы эффективного управления, может проявлять поддержку другим в быстром исследовании новейших способов и изучении практических навыков, ни в коем случае не прибегает к угрозам, формированию паники и страха в деятельности, может высоко производить оценку работы не только ведущих, но и рядовых работников.

Управляющий компании способен устанавливать и поддерживать отношения на равных с другими людьми, создавать систему коммуникаций в компании, получать надёжные данные и эффективно давать им оценку. Владеет способностью, принимать неординарные административные решения в обстоятельствах, когда другие варианты действий непонятны и подозрительны. Способен отыскать наилучший вариант решения в условиях ограниченного периода времени. Может идти на обоснованный риск и на внедрение новшеств в компанию. Осознавать собственную значимость руководителя в компании, умеет видеть то, какое воздействие он оказывает на предприятие. Владеет большой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, проявляющееся у лица при столкновении с преградами, которые он субъективно принимает как непреодолимые). Должен быть сдержанным, вознаграждать за содействие членов группы в обсуждении проблем, способен, свободно воздержаться от своей точки зрения, в случае если обоснуют, то что, эта точка зрения не оптимальна. Рассматривает собственные качества, принимая критику, но при этом сохраняет уверенность в себе, с выдержанностью относится к победам и

поражениям. Способен сохранять высокий уровень стараний, энергичен, преуспевает в своеобразных вопросах управления. Выражает подчинённым только лишь полезную критику, стремясь, посодействовать, им правильнее проявить себя, как профессионал. Прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчинённых, строго пресекает всевозможные усилия нанесения им морально-психологических травм, располагает к себе, может понятно, чётко, кратко сформулировать свои мысли словами, он открыт для контакта со всеми сотрудниками, в состоянии разрешать инциденты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать ситуации, порождаемые эмоциональным стрессом. Непосредственно руководитель выступает в роли судьи либо человека, ставящего точки в инциденте по результатам разбирательства.

2.3. Диагностика профессионально - значимых качеств руководителя ООО «Стальпром»

Диагностика проводилась с целью исследования профессионально-значимых свойств (качеств) менеджера, ООО «Стальпром».

Существуют различные методы оценивания личностных качеств и эффективности работы руководителей. Определяя личностные качества проверяемых, мы применили способ экспертной оценки качеств управляющих, разработанного на базе методик Шипунова В.Г., Кишкеля Е.Н.

Исходя из этого, были продиагностированы следующие профессионально – важные свойства личности: коммуникативные установки, мотивация к успеху, умение решать конфликтные ситуации.

1. Тестирование Т. Гордона «Коммуникативная компетентность» (приложение 1). Цель данного теста: выяснить уровень развития коммуникативной компетентности.

В соответствии взглядам Т. Гордона, профессионализм в контакте с группами лиц подразумевает отношение «равенство», в отсутствии принуждения и без зависимого положения. В тестировании выявляется число компетентных рефлексов по двенадцати блокам коммуникативных навыков. 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 2:

Таблица 2

№ 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 = А	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	3 = 3	А	3	К
13	2 = 3	К	А	3
14	3 = К	А	К	3
15	3 = К	3	А	К
16	2 = 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 = А	3	К	А
24	3 = 3	А	К	3

Из таблицы, мы обнаруживаем, что у руководителя организации 16 баллов = К, в таком случае реакция компетентна, уверенная, «на равных» составляет 16 баллов, что является непосредственно средним уровнем профессионализма. Проанализировав ответы руководителя, можно отметить, что у него более проявленные навыки это:

- способность проявлять и принимать знаки внимания (на 1 и 9 вопросы ответы = К);
- способность дать ответ не согласием чужую просьбу (14 и 20 = К);
- способность проявить сострадание, помощь (5 и 17 = К);
- способность начать общение (15 и 21 = К);
- реакция на попытку другого индивида начать общение (16 и 22 = К).

Результаты диагностики показали, что у руководителя ООО «Стальпром» средний уровень коммуникативной компетентности.

2. Методика «Определение коммуникативных и организаторских качеств» (КОС) (приложение 2).

Цель: исследование коммуникативных и организаторских предрасположенности персоны (способность устанавливать межличностные и деловые отношения с группами лиц, желание к увеличению контактов, участию в общественных и массовых мероприятиях, навыки воздействия на индивидов, стремление к инициативе и т.д.).

Инструкция. В начале, даёте ответы на все вопросы представленной анкеты. Легко выражайте собственное мнение в каждом вопросе и отвечайте таким образом: в случае если ваш ответ положительный, то на отдельном листочке либо в тетрадке рядом с номером вопроса ставьте знак (+), в случае если же отрицательный (-). Должен быть ответ на каждый вопрос.

Для эффективной стандартизации итогов проверки применяется шкала оценок, в которой, тому или иному диапазону численных показателей (к) соответствует конкретная оценка (Q).

1. Лицо, которое получило оценку $Q=1$, характеризуется очень низким уровнем проявления предрасположенности к организаторской и коммуникативной деятельности.

2. У кого оценка $Q=2$ развитие организаторских и коммуникативных склонностей имеют уровень ниже среднего. Они не стараются контактировать, ощущая себя стеснённо в новом коллективе или в новой обстановке, испытывают сложности общения с людьми, проявляют инициативу весьма ограничено.

3. У обследуемых лиц, чья оценка $Q=3$, им присущ средний уровень проявления организаторских и коммуникативных способностей. «Потенциал» этих способностей не отличаются значительной стабильностью.

4. Группа лиц, получивших оценку $Q=4$, причислены к группе с высоким уровнем проявления организаторских и коммуникативных способностей. Они, как правило, не теряются в новой обстановке, быстро обретают друзей, занимаются социальной работой, могут помогать родным, товарищам и т.д.

5. Те, у кого получилась оценка $Q=5$, имеют очень высокий уровень проявления организаторских и коммуникативных способностей. Данные лица испытывают стабильную потребность к организаторской и коммуникативной деятельности.

При интерпретации приобретённых сведений необходимо не забывать, что эта методика устанавливает лишь уровень предрасположенностей в данный период формирования индивида и что при присутствии положительной динамики мотивирования, целеустремленности и соответствующих обстоятельств деятельности эти способности могут совершенствоваться.

Ответ менеджера организации представлены в таблице 3, приведенной ниже.

Таблица 3

№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ
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)	(+) 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 10(-)	то есть к = 18
о = 9(+) и 7(-)	то есть о = 16

По формуле:

$$K (\text{ком}) = k / 20,$$

$$O (\text{орг}) = o / 20,$$

считаем:

$$K = 18 / 20 = 0,9$$

$$O = 16 / 20 = 0,8$$

то есть уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей у нашего менеджера равен от 0,8-0,9

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 0,8-0,9 соответствует оценке «очень высокий», то есть Q=5. По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера высокий уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

3. Методика исследования потребности в достижениях (Приложение 3).

Автор: Ю. М. Орлов.

Цель: Исследование необходимости в достижениях.

Ход проведения. Данная шкала состоит из 23 мнений, согласно которым вероятны два варианта ответов – "Да" или "Нет".

Подсчет итогов выполняется по ключу, в соответствии с ответами людей младшего возраста. Ответы, схожие с основными (по коду), суммируются (согласно одному баллу за каждый такой ответ).

Уровни:

1. Высокий (лидер) - умеет действовать энергично, напористо, довольно самостоятелен, способен проявлять воздействие организатора, как на отдельное лицо, так и на группу индивидов, способен взваливать ответственность на себя, стремиться достичь наилучших результатов во всем.

2. Средний (умеренный) - индивид проявляет недостаточно высокий уровень активности, не всегда самостоятелен, открыт для других, предрасположен к организаторской работе, однако никак не выражает умение составлять план своей работы, необходимость в достижениях появляется согласно просьбе человека со стороны.

3. Низкий уровень – никак не выражает организаторские способности, замкнут, небольшой уровень общественной деятельности, необходимость в достижениях отсутствует.

Ответы менеджера представлены в таблице 4, представленной ниже.

Таблица 4

№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ
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 организации, ООО «Стальпром» средний уровень развития потребности в достижениях. Результаты диагностики по всем методикам представлены в диаграмме 1.

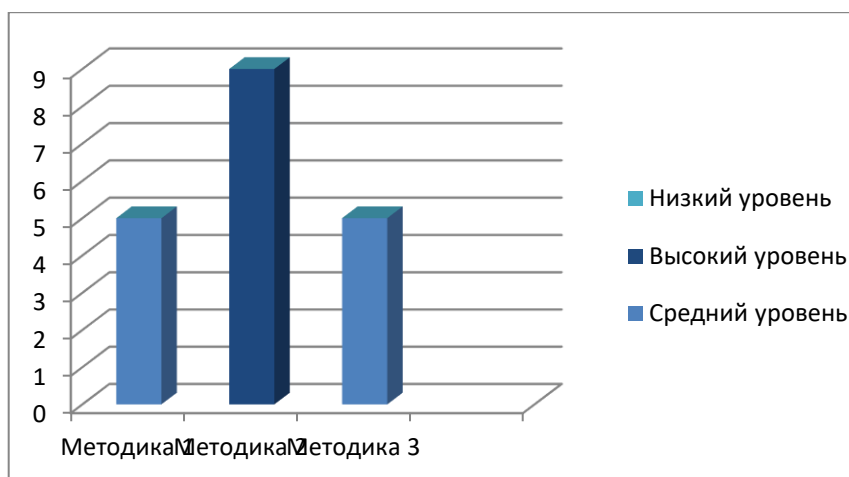


Рисунок 1. Результаты диагностики профессионально значимых качеств менеджера на констатирующем этапе исследования.

В исследовании нами выделены рекомендации развития профессионально-значимых свойств руководителя, которые повторяются с различной степенью вероятности: гибкость интеллекта, соответствующая самооценка, предприимчивость, решительность в себе, потребность в необходимости успеха, большой уровень индивидуального контроля, способность сопоставлять собственные действия с выбранной ролью. Построение технологии развития профессионально-важных качеств руководителя обязано осуществляться как управление процессом обучения с использованием способов и приемов формирования креативности, гибкости интеллекта (умственная область), соответствующая самооценка, предприимчивости (волевая и эмоциональная области) и решительности, ответственность, зрелость руководителя:

- формирование гибкости интеллекта (умственная область) руководителя ООО «Стальпром» включает в себя разрешения следующих возможных педагогических целей: развивать творческое, познавательное мышление, что предполагает анализ имеющихся данных, анализ ситуаций. Все данное предполагает собою принцип со временем изменяющихся усугубляющихся ситуаций, нацеленных на развитие творческих способностей управляющего. Кроме того, можно использовать проблемные ситуации для организации эвристической деятельности управляющего;

- формирование соответствующей самооценки, предприимчивости (волевая и эмоциональная области) руководителя заключается в разрешении возможных педагогических целей: формировать способность понимать собственное и постороннее эмоциональное состояние и регулировать им; развивать волевые старания. Приведённые цели можно решить с поддержкой разных задач: упражнение на формирование образных ассоциаций с целью наиболее эффективного закрепления словарного запаса; упражнение на способность исследовать анекдотические обстоятельства; упражнение на способность контроля своих же эмоций; деловые игры. Вышеназванные способы и приёмы подразумевали вовлечение жизненного опыта менеджера, применение ранее имеющихся профессиональных знаний;

- разрешение задач по созданию способности руководителя сдерживать и регулировать свои эмоциональные состояния содержат диагностику понимания собственных состояний и психологических состояний других индивидов. Поэтому возможно использование развитие эмпатии – психологического стремления, что содержит умение руководителя ООО «Стальпром» владеть языком эмоций;

- развитие решительности заключается в разрешении педагогической цели: развить способность оценивать и совершенствовать собственные внутренние возможности. Эту проблему можно решить с помощью разных упражнений: упражнение "Зашифрованные карточки", упражнение написание краткой рекламы - "Хочу познакомиться"; использовались диалоговые способы обучения (деловые и ролевые игры). Использование сведений способов, продемонстрирует результативность

развития профессионально-важных свойств менеджера, будет иметь наличие формирования экзистенциальной области (умение правильно реагировать на реакцию других групп лиц, а также умение отстаивать собственные утверждения). Одной из важных характеристик результативности предложенных рекомендаций является развитость целостной индивидуальности лица. От этого зависит успешная деятельность специалиста, его самореализация и саморазвитие;

- еще одно существенное предложение по развитию профессионально-важных качеств менеджера заключается в формировании обстоятельств, 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 общего поиска, делового партнёрства, творческой взаимопомощи и взаимовоздействия. Важным обстоятельством подобного межличностного общения считается учёт потребностей и интересов внутреннего мира профессионала, его личная активность, повышение субъектной значимости.

Следует обратить внимание на развитие коммуникативных качеств и предотвращение отрицательных коммуникативных установок, которые имеют все шансы стать преградой в развитии деловых и партнерских отношений с представителями иных компаний, и внутри собственной группы сотрудников.

2.4. Разработка рекомендаций по формированию эффективного стиля управления менеджера ООО «Стальпром»

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

В концепции результативных возникающих коммуникаций разрабатываются новейшие способы. Один из таких способов – развитие групп работников компании, которые постоянно проводят совещания и собрания по рассмотрению вопросов функционирования компании, предлагают всевозможные варианты для их решения. Управляющий далее приобретает данную информацию, обобщает и исследует её, а далее на её основе принимает более подходящее, по его мнению, решение. В случае если компетентность и профессионализм на высоком уровне, управляющий способен обеспечить сотрудникам независимость в определённых действиях.

Такой шаг со стороны руководителя организации способствовал развитию и профессионально-важных качеств самих работников: способность анализировать собственные действия, предугадать спрос. Это способствовало формированию доверительных взаимоотношений в диаде управляющий-сотрудник.

Посредством аналогичных действий одновременно менеджер освобождает часть собственного времени, которую способен посвятить наиболее значимым проблемам, а кроме того увеличивает чувство причастности и ответственности к единому делу своих работников.

Взаимообмен информацией совершается не только лишь между управляющим и сотрудником, но и между управляющим и его близким окружением. Каждый формирует своё личное мнение о ситуации в организации, анализирует проблемы, рассматривает вероятные последствия тех или иных действий, анализирует рационализаторские предложения и т.д.

Управляющий устанавливал эффективные связи с людьми из собственного близкого окружения, что повысило качество деятельности всего предприятия.

Была предложена реализация двух разновидностей коммуникативных связей в ООО «Стальпром»: формальная и неформальная:

- формальные коммуникации предполагают собою взаимосвязи между группами лиц, которые нужны управляющему с целью эффективного исполнения собственных функций и обязанностей. Эти коммуникации используются при создании и доставлении до работников письменных уведомлений, инструкций, предписаний, допустимо, в устной форме, но которые непосредственно объединены с деятельностью предприятия.

Далее предложено внести записи в книгу жалоб и предложений насчёт развития профессионально-важных качеств управляющего. Работники организации анонимно имели возможность сохранить свои рекомендации по поводу работы их руководителя. Необходимо выделить, то что, согласно словам руководителя, многие из рекомендаций сотрудников оказали огромное воздействие в пересмотре множества вопросов, касающихся стиля руководства и управления.

- что касается неформальных связей, 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 оказывают значительное влияние на работу людей.

У неформальных связей есть свои неопровержимые плюсы. Важный из плюсов – стремительный взаимообмен существующей у людей информацией. Данные коммуникации характеризуются индивидуальным контактом, в ходе которого они обмениваются своими суждениями, дают согласие или дискутируют 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 было проведено обсуждение уже после трудового дня, темой которого была «преимущества и недостатки моей деятельности», в процессе которой все без исключения имели шанс выразить достоинства и недостатки не только лишь собственной деятельности, но и деятельности сотрудников. В процессе обсуждения управляющий обозначил, то что «ни как не предполагал, 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 ООО «Стальпром».

С целью развития креативности менеджеру, ООО «Стальпром» 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 ООО «Стальпром» было предложено пройти тренинг формирования творческих и креативных способностей.

Цель: понимание творчества внутри себя и развитие в себе креативности.

Задачи:

1. Понимание и преодоление барьеров с целью проявления и развития творческого мышления.

2. Понимание свойств, творческой среды.

3. Развитие умений и навыков управления творческим процессом.

Также менеджеру организации предложено изучить книгу: «Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки», курс «Менеджмент», авторы: Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликов. Которая даёт возможность зафиксировать знания в сфере менеджмента, приобрести, сформировать и углубить навыки менеджера согласно управлению ресурсами компании: предоставляет административную информацию, которая может быть применена в практической деятельности.

Этапы работы:

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

I. Этап – разогрев

Упражнение «Перекинь мяч»

Цели: вербальное и невербальное взаимодействие, которое сближает лиц данной группы людей. Оно ориентировано на раскрепощение членов группы, на налаживании контактов друг с другом и поиску быстрого решения установленной задачи.

Материалы: мяч.

Время: 2-5 минут

Процедура: Участники стоят в тесном кругу, им предоставляется небольшой мячик (величиной примерно с теннисный) и формулируется задание: как можно быстрее перебросить данный мячик друг другу так, чтобы он побывал в руках у каждого. Ведущий фиксирует потребовавшееся на это время. Оптимальное количество участников в кругу от 6 до 8; при большем их числе целесообразно осуществлять упражнение в нескольких подгруппах. Упражнение повторяется 3-4 раза, ведущий просит совершать его как можно быстрее. Если затраты времени доведены приблизительно до 1 секунды на каждого участника, ведущий просит изобрести и показать метод, которым возможно перекинуть мяч так, чтобы он побывал в руках у каждого, истратив лишь 1 секунду на всю группу. Как правило, через некоторое время участники изобретают и показывают соответствующее решение.

Оно заключается в том, что все они ставят сложенные «лодочкой» руки друг над другом и по очереди разводят ладошки в стороны. Мяч, падая вниз, переходит из рук в руки и таким образом успевает побывать у каждого участника. Психологический смысл упражнения. Демонстрация того, как проблема способна быть разрешена наиболее эффективно с помощью нетривиального подхода к ней и как этому мешают стереотипы («перебросить – означает подкинуть вверх, а затем поймать»). Это приводит к сплочению группы, обучению координации совместных действий.

Вопросы для обсуждения:

1. Что препятствовало мгновенно заметить быстрый способ выполнения задания, какой стереотип при этом активизировался?
2. Кому первому пришла идея перебрасывать мячик, не подкидывая, а роняя его, и что подтолкнуло к данной мысли?
3. Какие условия, когда стереотипное виденье препятствовало рассмотреть простой и неординарный способ решения проблемы, попадались на жизненном опыте участников, и как получалось преодолеть эти ограничения?

Упражнение «Островки» (5-10 минут):

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

Материалы: газеты.

Время: 5-10 минут

Процедура: Участники разбиваются на группы по 4-6 человек и на быстроту выполняют задания.

Смысл упражнения: формирование условий с целью воплощения и выдвижения идей о способах воздействия нестандартной ситуации, сплочение группы, физическая разминка. Участники обмениваются чувствами и эмоциями, озвучивают все свои идеи.

II. Этап – Основная деятельность

Упражнение «Стоп-кадр»

Цель: развитие навыка экспрессии. Другая цель – 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 примеры из жизни «стоп-кадры», с помощью цифровым 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 группки 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. Расширьте 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. Тестирование Т. Гордона «Коммуникативная компетентность». Цель данного теста: выяснить уровень развития коммуникативной компетенции. Ответы менеджера представлены в таблице 5, представленной ниже.

Таблица 5

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

19	3 = К	А	З	К
20	3 = К	З	А	К
21	2 = З	К	З	А
22	1 = К	К	А	З
23	2 = А	З	К	А
24	3 = З	А	К	З

Из таблицы, мы обнаруживаем, что у руководителя организации 18 баллов = К (было 16), в таком случае реакция компетентна, уверенная, «на равных» составляет-18 баллов, что является непосредственно средним уровнем профессионализма. Результаты диагностики показали, что у руководителя ООО «Стальпром» средний уровень коммуникативной компетентности, после всех рекомендаций, баллов стало немного больше, то есть уже есть положительная тенденция на дальнейшее развитие качеств.

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

Цель: исследование коммуникативных и организаторских предрасположенности персоны (способность устанавливать межличностные и деловые отношения с группами лиц, желание к увеличению контактов, участию в общественных и массовых мероприятиях, навыки воздействия на индивидов, стремление к инициативе и т.д.). Ответы менеджера представлены в таблице 6, представленной ниже.

Таблица 6

№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ
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
Организаторские склонности (о)	(-) нет 3, 7, 9, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
	(+) 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 10(-)	то есть к = 18
о = 9(+) и 7(-)	то есть о = 16

По формуле:

$$K (\text{ком}) = k / 20,$$

$$O (\text{орг}) = o / 20,$$

считаем:

$$K = 18 / 20 = 0,9$$

$$O = 16 / 20 = 0,8$$

то есть уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей у нашего менеджера равен от 0,8-0,9

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 0,8-0,9 соответствует оценке «очень высокий», то есть Q=5. По результатам диагностики, было выявлено, что у менеджера высокий уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

3. Методика исследования потребности в достижениях.

Автор: Ю. М. Орлов.

Цель: Исследование необходимости в достижениях. Ответы менеджера представлены в таблице 7, представленной ниже.

Таблица 7

№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ	№ во-проса	ответ
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, ООО «Стальпром» высокий уровень развития потребности в достижениях.

Результаты диагностики по всем методикам представлены в диаграмме 2.

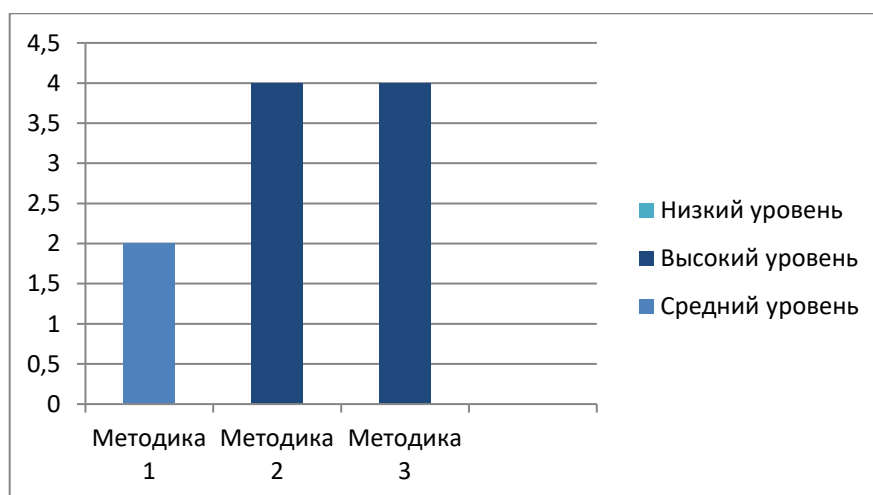


Рисунок 2. Результаты диагностики профессионально значимых качеств менеджера на контрольном этапе исследования

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

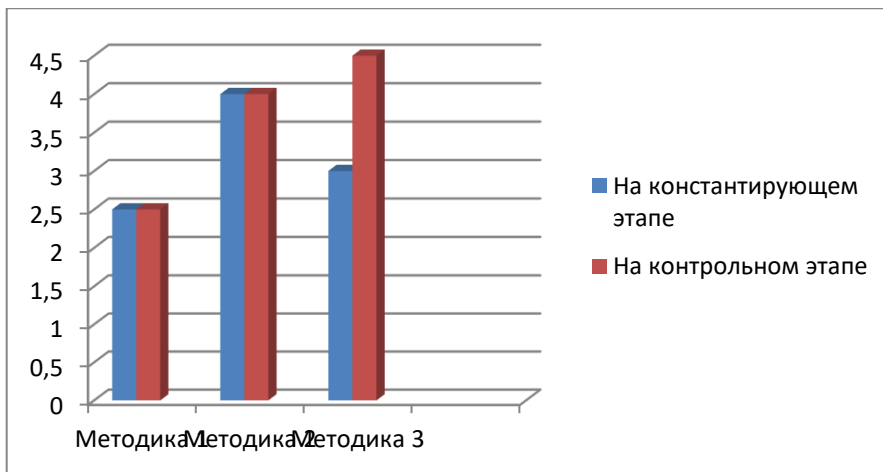


Рисунок 3. Сравнение результатов диагностики

Менеджером организации был проведен анализ структуры и штата предприятия. 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 то же 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

Менеджер ООО «Стальпром» эффективно распоряжается собою и собственным временем, способен отчётливо установить как задачи исполняемой деятельности, так и личные цели. Сам поддерживает личный рост и развитие, стремительно и эффективно разрешает возникающие трудности, хорошо понимает и применяет способы эффективного управления, способен оказывать поддержку другим в быстром исследовании новых способов и изучении практических умений, ни в коем случае не использует угрозы, не создаёт панику и страх на работе, способен высоко производить оценку работы не только основных, но и рядовых работников. В исследовании нами выделены рекомендации развития профессионально значимых свойств менеджера, которые повторяются с различной степенью вероятности: новаторство, гибкость мышления, адекватная самооценка, инициативность, решительность, потребность в достижении успеха, большой уровень субъективного контроля, умение соотносить свои действия с выбранной ролью. Построение технологии развития профессионально значимых свойств менеджера обязано осуществляться как управление процессом обучения с использованием способов и приемов формирования креативности, гибкости ума (умственная область), адекватная самооценка, инициативности (эмоциональная и волевая сферы) и уверенности в себе, ответственность, зрелость (экзистенциальная область) руководителя.

С целью формирования креативности менеджеру, ООО «Стальпром» было предложено посещение семинара «Креативное управление». На семинаре были рассмотрены способы творческого управления, ключевые этапы деятельности по формированию креативности.

Руководителю ООО «Стальпром» было предложено пройти тренинг развития креативности и творческих способностей. Посетить семинар «Креативное управление», проиграть в деловые виды развлечения и упражнения, направленные на развитие профессионально-значимых свойств управляющего. Согласно итогам вторичной диагностики, очевидно, что возникла положительная динамика в развитии креативности руководителя, установок на общение, что говорит об эффективности предложенных нами рекомендаций.

Заключение

И так, успешное заключение задач формирования профессионально важных качеств эффективного управляющего, начальника новейшего вида, трудящегося в трудных обстоятельствах высокоразвитого промышленного производства, допустимо лишь только на базе единого подхода – научно аргументированной формулировки политики организации в сфере развития руководящих кадров. Существенный интерес вызывает личность управляющего рабочей группы, что нередко определяет направленность группы, его социально-психологическую атмосферу и, в конечном результате, его производственную результативность. Значимость проблемы изучения и развития профессионально значимых свойств личности управляющего разъясняется отличительными чертами сформированного сообщества, заключающимися в возрастании значимости «человеческого» фактора, в прогрессе социальных взаимоотношений, которые утверждают человека как наивысшую общественную ценность. Закономерность формирования производительных сил и улучшения абсолютно всех социальных взаимоотношений и объясняет стабильную направленность возрастания значимости личности в обстоятельствах развитых рыночных взаимоотношений. Профессионально-значимые свойства менеджеров, предполагают собою, комплекс индивидуальных свойств (строгость, честность, мотивирование, ответственность, умение вести за собой, эффективность). Личностно-высококласных свойств (способность трудиться в команде, умение

принимать решения, умение доводить дело до результата, умение взглянуть на проблему со стороны, умение выражать собственные идеи, способность выслушать других, объективная самооценка) и профессиональных свойств (понимание собственного дела, профессионализм в общении на иностранном языке), что является основой для формирования мастерства.

Эффективность административной работы руководителя зависит от его умений. В различные периоды времени к управляющим предъявлялись разнообразные требования. В советский период главный упор делался на общественно-политическую компетентность. Сегодняшнее время предъявляет к менеджеру наиболее обширные требования: понимание экономики; понимание психологии индивида; понимание организационной структуры; понимание конфликтологии и т.д. Руководители (менеджеры) должны обладать определенными качествами, знаниями и навыками, отвечающими целям, характеру и содержанию своего труда.

Любого управляющего и профессионала может оценить по его деловым, профессиональным свойствам только лишь менеджер или специалист более высокой квалификации. Способность усовершенствовать функциональную расстановку кадров. Сильный управляющий может грамотно дать оценку эффективности деятельности сотрудников. Он стремится не заинтересовывать более слабых подчиненных к решению трудных и значимых вопросов, может помочь им сориентироваться в "нестандартных" моментах, основываясь на автократические способы управления. В некоторых случаях он способен поручить собственные полномочия на более сильных подчиненных, установив перед ними проблемы общей формы, применяя при этом демократические способы управления и ориентируясь на их умения и мастерство.

Творческий рост и самосовершенствование – гарантия преуспевания руководителя в компании и окружающем мире, в которых постоянно изменяются как сами индивиды, так и условия их работы; формирование самообладания и самоконтроля. Члены группы (подчиненные, сотрудники) по-разному принимают обстановку, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их нужды и надежды. Отличия имеют все шансы послужить причиной к возникновению противоречий,

разногласию между группами лиц, появлению остроконфликтной ситуации. В данном случае, менеджеру нужны самоконтроль и самодисциплина, так как в соответствии своей значимости он располагается, как правило, в центре инцидента.

Существенное, значение для эффективного управляющего в системе образования имеют желание к саморазвитию в контактах и общении и любопытство. Профессионально необходимые свойства руководителя – персонально-индивидуальные и социально-психологические характерные черты человека, в комплексе обеспечивающие успех его деятельности на определённой административной должности. Данные свойства исследуются с поддержкой метода экспертных оценок и намеренно созданных психологических тестов. При исследовании профессиональных качеств менеджера более результативным оказывается функционально-деятельный подход, т.е. обнаружение искомым свойств на основе рассмотрения, структуры работы менеджеров определенного ранга. Сопоставление уровней формирования обнаруженных качеств, в группах эффективных и неэффективных менеджеров даёт возможность сформировать идеальный профиль для каждой служебной позиции. Руководители высшего уровня обязаны владеть профессиональными качествами, позволяющими:

- обнаруживать проблему с учетом ее связей с иными вопросами управления;
- принимать подходящие решения с учетом взглядов разных экспертов; незамедлительно управлять и осуществлять, контроль, за деятельностью сотрудников.

С повышением уровня управления увеличиваются требования к таким эмоциональным свойствам управляющего, как чувство ответственности, умение перспективно размышлять, упорство и целеустремленность. Кроме того существенное значение имеет способность к социальной активизации других лиц, умение передавать им часть своей энергии, воли, уверенности в своих силах. На более низких уровнях административной иерархии принимается во внимание стремление к систематической ежедневной деятельности и умение к стремительной переориентации при изменении ситуации.

Глоссарий

Автократичный руководитель - руководитель, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, и полагается на законные полномочия.

Внешняя организационная среда - находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на неё существенное воздействие элементы: конкуренты, ресурсы, законы поставщики.

Внутренние переменные организации, - формирующие ее как систему: люди, цели, задачи, технология, структура, управление, культура.

Воздействие управляющее - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Либеральный стиль управления – стиль управления, предполагающий сведение до минимума участие менеджера в принятии управленческих решений.

Лидер - это человек, который воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому; он сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношений последователей к делу, строит свои отношения на доверии, которое закладывается в основу групповой работы. Лидер может не быть менеджером. Менеджер может не быть лидером.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, основанный на более эффективном для данной ситуации сочетании

различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общей цели. Лидерство является функцией лидера, его последователей и ситуации.

Менеджер - это член организации, субъект управления, возглавляющий определенный коллектив и осуществляющий: руководство людьми (формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует усилия членов организации); определяющий цели организации; принимающий решения; отвечающий за деятельность руководимого коллектива.

Механизм управления (менеджмента) – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

Организационная культура - это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, базовых предположений, убеждений, правил, норм поведения. Это обычаи, традиции. Ценностные ориентации передаются через «символические средства» духовного и материального внутри организационного окружения.

Процесс управления (менеджмента) – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

Принятие управленческого решения - это процесс выбора альтернативы действия или бездействия по достижению поставленной цели.

Стратегические цели – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.

Стратегия – план, описывающий направленное на достижение целей организации, распределение ресурсов и её порядок действий во внешней среде.

Управление как процесс - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля необходимый для того чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управленческое решение - это альтернатива действия или бездействия по достижению поставленной цели.

Управленческий труд - это разновидность косвенно-производительного труда, сочетающего в себе творческие, логические и технические операции, носящего информационную природу и характеризуемого многообразием решаемых задач.

Эффективность управления – результативность управления, характеризующаяся степенью использования ресурсов, предназначенных для достижения цели.

Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

Эффективность управления – один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго

выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов – производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, прирост качества, удовлетворенность трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры.

Список используемой литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. изд. "Дело", 2011.
2. Кузнецов Ю.В., Менеджмент. ЗАО "Издательство "Экономика", 2010.
3. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2010.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М. Гардарики, 2011
5. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2010.
6. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. 2012.
7. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент М. 2008.
8. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять. М., 2010.
9. Русинов Ф.М., Разу М.Л. "Менеджмент", М. 2012.
10. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. М. Изд. "Юнити" - 2010.
11. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. - М.: ИНФРА-М, 2009. - С.601.
12. Экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. - М.: Институт новой экономики, 2010. - С.1152.
14. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с

15. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
16. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
17. Блинов, А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с.
18. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.263-265.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 716 с.
20. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие / Галкина Т.П. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 223 с.
21. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. / Санкт-Петербург: Издательство Михайлова В.А., 2007. – 440 с.
22. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / Гончаров В.В. – М.: МНИИПУ, 2008. – 175 с.
23. Грачёв М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации: учебно-практическое пособие / Грачёв М.В. – М.: Финпресс, 2008. – 208 с.
24. Карл Сьюэлл и Пол Браун. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 240 с.
25. Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие 2-ое издание. – СПб: Издательство Михайлова В.А., 2008 – 254 с.
26. Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Мерсер Д. – М.: Прогресс, 2000. – 465 с.
27. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение /Перевод с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: – Издательство «Питер», 2007 – 448 с.
28. Шикун А.Ф. Управленческая психология. - М.: Аспект Пресс, 2005.-336 с
29. Энкельманн Н.Б. Власть харизмы. - М.: Интерэксперт, 2005.-286 с.

30. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2009. - 638 с.
31. Оксина К.Э. Организационное поведение. - М.: КНОРУС, 2009. - 480 с.
32. Осипов Г.В. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 528 с.
33. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2011. 288 с.
34. Гуськова Н.Д. Инвестиционный менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 370 с.
35. Опросник потребности в достижении — ПД (особенностей мотивации достижения) (Орлов Ю.М., 1978).
36. Книга Бодалев А.А. «Как становятся великими и выдающимися», М., 1997
37. Шейнов В. П. «12 секретов успеха». М.: ИНФРА, 2001.
38. Шепель В.М. «Имиджология: учебное пособие» /В.М. Шепель. М.: «Народное образование», 2002. 254 с.
39. Организационная характеристика ООО «Стальпром».
40. Таранов П.С. «Золотая книга руководителя».М.: ФАИР, 1997. 496 с.

Приложения

Приложение 1

Тест Т. Гордона

Цель: Изучение сформированности коммуникативных навыков.

Инструкция: «Прочти внимательно каждое задание. Выбери и отметь один из трех вариантов, который соответствует твоему поведению. Отмечай, как ты делаешь, а не как следует делать».

1. Если кто-нибудь совершает хороший поступок, в таких случаях ты обычно:

1.1. Ничего не говоришь.

1.2. Говоришь: «Я мог бы сделать гораздо лучше»

1.3. Говоришь: «Это действительно замечательно, здорово!»

2. Ты занимаешься делом, которое тебе нравится и думаешь что оно получается у тебя хорошо. Кто-либо из взрослых говорит «Мне это не нравится!» Обычно ты в таких ситуациях:

2.1. Говоришь: «Вы ничего не понимаете!»

2.2. Говоришь: «Я все же думаю, что это заслуживает хорошие оценки»

2.3. Чувствуешь себя обиженным, но не возражаешь.

3. Ты забыл взять с собой какой-то предмет, а думал, что при- нес его. Кто-то из сверстников говорит тебе: «Какой ты растяпа! Хорошо еще, что свою голову не забыл!» Обычно ты в ответ говоришь:

3.1. «Это может случиться с каждым. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то»

3.2. Скажешь: «Да, ты прав» или промолчишь.

3.3. «Если кто-то растяпа, так это ты!»

4. Тебе нужно, чтобы кто-то сделал за тебя одно дело. Обычно в таких ситуациях ты:

4.1. Говоришь: «Вы должны это сделать за меня!»

4.2. Говоришь: «Не могли бы вы сделать за меня одно дело?», после этого объясняешь, что именно.

4.3. Слегка намекаешь, что тебе нужна услуга или помощь этого человека.

5. Ты видишь, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких случаях ты:

5.1. Ничего не говоришь и оставляешь этого человека наедине с собой.

5.2. Смеяшься, говоришь: «Ты просто как маленький!»

5.3. Говоришь: «Ты выглядишь расстроенным, что-то случилось?»

6. Ты чувствуешь себя расстроенным, а кто-то говорит: «Ты выглядишь расстроенным» Обычно в таких ситуациях ты:

6.1. Ничего не отвечаешь.

6.2. Говоришь: «Не твое дело!»

6.3. Говоришь: «Да, я немного расстроен, спасибо за сочувствие»

7. Кто-то обвиняет тебя за ошибку, совершенную другим. В таких случаях ты обычно:

7.1. Говоришь: «С чего Вы взяли, Вы же сами не разобрались!»

7.2. Говоришь: «Это не моя вина. Кто-то другой совершил 'ошибку»

7.3. Принимаешь обвинение и не отвечаешь ничего.

8. Кто-то просит тебя сделать что-то, но ты не знаешь, зачем. Обычно ты в таких ситуациях:

8.1. Говоришь: «Если Вы этого хотите, то я сделаю»

8.2. Говоришь: «Это не имеет смысла, я не собираюсь этого делать»

8.3. Вначале пытаешься выяснить, зачем это нужно, а потом решаешь, делать это или нет.

9. Кто-то из взрослых говорит тебе: «То, что ты сделал, замечательно!» В этих случаях ты:

9.1. Говоришь: «Спасибо, мне это тоже нравится»

9.2. Говоришь: «Да, обычно у меня получается лучше, чем других.»

9.3. Ничего не отвечаешь или говоришь: «Получилось не так уж хорошо.»

10. Кто-то из сверстников был очень вежлив с тобой. Обычно в таких ситуациях ты:

10.1. Не замечаешь или ничего не говоришь.

10.2. Говоришь: «Не нужны мне твои любезности»

10.3. Говоришь: «Мне приятно, когда ко мне так обращаются, спасибо»

11. Ты разговариваешь с приятелем очень громко и кто-то говорит тебе: «Извини, но ты ведешь себя слишком шумно» Обычно ты в таких случаях говоришь:

11.1. Промолчишь или прекратишь беседу.

11.2. «Если не нравится, отойди!»

11.3. «Извините, я буду говорить тише», после чего разговариваешь тихим голосом.

12. Кто-то из сверстников делает что-нибудь такое, что тебя * раздражает. Обычно в таких случаях ты:

12.1. Говоришь: «Ну и дурак (болван)!» или «Ненавижу тебя!»

12.2. Стараешься не замечать этого, промолчишь.

12.3. Говоришь: «Я рассержен. Мне не нравится то, что ты делаешь.»

13. Кто-то из сверстников имеет вещь, которой ты бы хотел попользоваться. Обычно в таких случаях ты:

13.1. Говоришь этому человеку, что ты хотел бы попользоваться этой вещью, и затем просишь ее у него.

13.2. Отбираешь или не спрашивая, берешь эту вещь.

13.3. Говоришь об этом предмете, но прямо не просишь дать его.

14. Кто-либо спрашивает попользоваться твоей вещью, но она новая, тебе не хочется давать ее даже на время. В таких случаях ты обычно:

14.1. Говоришь: «Не дам, приобретай свою!»

14.2. Говоришь: «Вообще-то я не хотел давать ее никому, но ты ее можешь взять ненадолго»

14.3. Одалживаешь вещь вопреки своему нежеланию.

15. Сверстники ведут разговор об увлечениях, которые нравятся и тебе. Ты тоже хочешь присоединиться к разговору. В таких случаях ты:

15.1. Ничего не говоришь, молча слушаешь или ждешь, когда на тебя обратят внимание.

15.2. Включаешься в беседу и начинаешь рассказывать, чем ты занимаешься, и как тебе это нравится.

15.3. Подходишь к сверстникам и в удобный момент вступаешь в разговор.

16. Ты занимаешься своим любимым делом. Кто-то спрашивает: «Ты что делаешь?» Обычно ты:

16.1. Говоришь: «Не мешайте, видите, я занят!»

16.2. Продолжаешь работать молча или говоришь: «Да ничего особенного»

16.3. Объясняешь, рассказываешь, что именно ты делаешь.

17. Ты видишь споткнувшегося и упавшего незнакомого чело - века. В таких случаях ты:

17.1. Рассмеявшись, говоришь: «Надо смотреть под ноги!»

17.2. Спрашиваешь: «У вас все в порядке? Может быть нужно помочь?»

17.3. Никак не реагируешь и проходишь мимо.

18. Ты стукнулся головой о полку (шкаф) и набил шишку, фото подошел и спрашивает: «С тобой все в порядке?» Обычно ты:

18.1. Ничего не говоришь или отворачиваешься.

18.2. Говоришь: «Отстаньте, займитесь своими делами!»

18.3. Говоришь: «Ничего страшного, немного ушибся»

19. Кто-то часто перебивает, когда ты говоришь. В таких ситуациях ты:

19.1. Говоришь: «Извини, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал»

19.2. Прерываешь этого человека или говоришь: «Помолчи, дай я расскажу!»

19.3. Ничего не говоришь, позволяя другому продолжить свой рассказ.

20. Кто-то из взрослых просит тебя сделать что-либо, что по - мешало бы тебе сделать свои дела. Ты обычно говоришь:

20.1. «Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите»

20.2. «Нет, мне некогда, попросите кого-нибудь другого!»

20.3. «Я уже делаю другое дело, а попозже могу выполнить Вашу просьбу»

21. Если ты встретил родителей своего друга и тебе что-то нужно спросить о нем, то ты:

21.1. Предпочтешь не обращаться.

21.2. Поздоровался, а потом спросишь.

21.3. Сразу спрашиваешь, что тебе нужно.

22. В школе на перемене к тебе обращается сверстник с предложением поиграть, ты в ответ:

22.1. С удовольствием соглашаешься, если это интересно.

22.2. Отвечаешь: «Я занят другим делом, не приставай»

22.3. Не отвечаешь на его предложение.

23. Вы с ребятами играли в интересную игру и ты проиграл. В этом случае ты:

23.1. Обидишься на тех, кто выиграл, но ничего не скажешь.

23.2. Подумаешь о том, почему не удалось выиграть и скажешь: «Ничего страшного. Следующий раз буду больше стараться и мне больше повезет»

23.3. Скажешь: «Подумаешь, выиграла, а я и не старался!» или «Вы нечестно выиграла!»

24. Ты выиграл в интересной игре и тебе это очень приятно Ты скажешь другим ребятам:

24.1. «Я так и знал! У вас было нетрудно выиграть!»

24.2. «В этот раз у меня неплохо получилось и еще, наверное, повезло»

24.3. Будешь молчать и ждать, когда тебя другие поздравят или похвалят.

Ключ к тесту

№ вопроса	Блок	№1 вариант ответа	№2 вариант ответа	№3 вариант ответа
1	1	З	А	К
2	3	А	К	З
3	2	К	З	А

4	5	A	K	3
5	7	3	A	K
6	8	3	A	K
7	3	A	K	3
8	11	3	A	K
9	1	K	A	3
10	11	3	A	K
11	2	3	A	K
12	4	A	3	K
13	5	K	A	3
14	6	A	K	3
15	9	3	A	K
16	10	A	3	K
17	7	A	K	3
18	8	3	A	K
19	4	K	A	3
20	6	3	A	K
21	9	3	K	A
22	10	K	A	3
23	12	3	K	A
24	12	A	K	3

Типы реакций:

3 - зависимая, пассивная.

K - компетентная, «на равных», уверенная.

A - агрессивная, оказывающая давление.

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-ти блокам коммуникативных умений.

Блоки умений и входящие в них номера заданий:

1. Умение оказать и принимать знаки внимания. (1, 9).
2. Реагирование на справедливую критику. (3, 11).
3. Реагирование на несправедливую критику. (2, 7).
4. Реагирование на задевающие, провоцирующие вопросы. (12, 19).
5. Умение обратиться к сверстнику с просьбой. (4, 13).
6. Умение ответить отказом на чужую просьбу. (14, 20).
7. Умение самому оказать сочувствие, поддержку. (5, 17).
8. Умение принять сочувствие, поддержку. (6, 18).
9. Умение вступить в контакт. (15, 21).
10. Реагирование на попытку другого вступить в контакт. (16, 22).
11. Умение просить и принимать помощь. (8, 10).
12. Реагирование на собственный неуспех и успех другого. (23, 24).

Приложения 2

Инструкция

На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?

4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?

33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?

34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у Вас много друзей?

38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?

40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ к тесту

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)	(+) 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый ответ «да» или «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл. Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

$$K (\text{ком}) = k / 20,$$

$$O (\text{орг}) = o / 20,$$

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
-----------	-------------------	-----------	---------------

Приложение 3

Данный тест - опросник был разработан Орловым Ю.М. в 1978 году. Методика включает в себя 23 вопроса. Среднее время тестирования - 10-15 минут.

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений. Если Вы согласны с высказыванием, то рядом с его номером напишите "да" или поставьте знак "+", если не согласны - "нет" ("-").

Стимульный материал.

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.

16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

Ключ к тесту - опроснику Орлова.

ответы "Да" (+) на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23;

ответы "Нет" (-) на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Обработка результатов. За каждый ответ совпадающие с ключом ставится 1 балл, ответы суммируются. Интерпретация и расшифровка методики Орлова. 0 - 6 баллов - низкая потребность в достижениях. 7 - 9 баллов - пониженная потребность в достижениях. 10 - 15 баллов - средняя потребность в достижениях. 16 - 18 баллов - повышенная потребность в достижениях. 19 - 23 баллов - высокая потребность в достижениях.