

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Личность руководителя как фактор системы управления персоналом на предприятии ООО "Фильтерс-груп" г. Томск.

УДК ___ 005.95--057.177.2_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Булдыгина Татьяна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШБИП	ОСГН Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Булдыгина Татьяна Александровна

Тема работы:

**Личность руководителя как фактор системы управления персоналом на предприятии
ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Цель дипломной работы – оценить роль руководителя, его стиль управления и личностные качества на систему управления персоналом на примере ООО "Фильтерс-групп" г. Томск. Поставлены следующие задачи: 1. исследовать роль руководителя и его личностные особенности; 2. дать характеристику компании ООО Фильтерс-групп и системы управления персоналом; 3. рассмотреть роль руководителя в системе управления персоналом на предприятии</p>
--	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
<p>1. Личность руководителя: теоретические аспекты</p>
<p>2. Роль руководителя и системы управления персоналом: личностный аспект</p>
<p>3. Совершенствование системы управления персоналом: личностный аспект</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШБИП	ОСГН Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Булдыгина Татьяна Александровна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 63 с., 12 рис., 9 табл., 60 источников, 5 приложений .

Ключевые слова: управление персоналом, руководитель, профессионально-личностные качества руководителя, личность, стиль руководства

Объект исследования - система управления персоналом предприятия.

Цель дипломной работы – оценить роль руководителя, его стиль управления и личностные качества на систему управления персоналом на примере ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы исследования личности руководителя, проанализирована личность руководителя и система управления персоналом ООО "Фильтерс-групп", и разработаны рекомендации по совершенствованию личностного аспекта системы управления персоналом.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Определения, обозначения, сокращения

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

«Tuning Project» (TP) - одна из наиболее популярных и распространенных методик формирования модели компетентного специалиста-управленца.

Личность - система социально значимых качеств индивида, мера овладения им социальными ценностями и его способность к реализации этих ценностей.

Руководство - разновидность организационного поведения, которое обременено статусом, который положен при определенной должности, и соответственно имеет властные полномочия.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	10
1 ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	14
1.1 Руководитель в системе управления персоналом на предприятии	14
1.2 Профессионально-личностные качества руководителя	26
2 РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ФИЛЬТЕРС-ГРУПП"	38
2.1 Характеристика предприятия ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.	38
2.2 Исследование личности руководителя и системы управления ООО "Фильтерс-групп" г. Томск	41
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк	63
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки	65
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя	70
Приложение Г – Результаты теста «Руководитель глазами подчиненных»	73
Приложение Д – Результаты определения стиля управления руководителями ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» с помощью самооценки	74

ВВЕДЕНИЕ

Существует достаточно много научной литературы, рассматривающей тему личности руководителя как фактора системы управления персоналом, что говорит об актуальности темы.

Вопросы роли руководителя в управлении персоналом изучают такие авторы как Х.М. Аветисян, Е.М. Бабосов, И.Б. Гайдукова, А.А. Дмитрюк, В.С. Крахмалева, Р.Л. Кричевский, Н.В. Обидина и другие. Так, В.С. Крахмалева в работе «Личность руководителя – индикатор эффективности работы организации» описывает основные характеристики руководителя, выделяет основные качества, которые нужны для успешного руководства.

Эффективность работы любого производственного подразделения зависит не только от уровня компетенции и профессионализма сотрудников, она во многом определяется тем, насколько эффективны распоряжения, которые отдает им руководитель. Р.И. Зайнуллин в статье «К вопросу о компетентности руководителя современной организации» отмечает, что в условиях высокой конкурентной среды, требования предъявляемые к компетентности настолько широки, что главными и определяющими факторами успешного руководителя являются не только качество образования и опыт, но и иные способности и особенности личности.

А.В. Морозов в своих работах уделяет внимание категории «креативность» как особому свойству современного руководителя, обуславливающему способность проявлять социально-значимую творческую активность. В статье «Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя» обоснована необходимость формирования у современных руководителей креативности, как основы их профессионализма и инновационной активности в процессе профессиональной деятельности с целью повышения её эффективности. Особое внимание уделяется необходимости психологической подготовки современного руководителя к управленческой деятельности.

Одной из наиболее сложных проблем менеджмента, не теряющей своей актуальности на протяжении многих лет, является проблема определений компетенций руководителя, необходимых, с одной стороны, и достаточных – с другой, для достижения требуемых результатов успешной деятельности организации. Данную проблему рассматривают в своих работах Ю.В. Федоров, И.Б. Гайдукова и других ученых. Так, Ю.В. Федоров в статье «Приоритетные компетенции современного руководителя» обосновывает необходимость определения приоритетных компетенций руководителей в условиях сохраняющейся нестабильной среды бизнеса. И.Б. Гайдукова в работе «Основные компетенции личной эффективности руководителя» отмечает, что влияние руководителя на свой коллектив начинается с того, как он подберет сотрудников и правильно ли распределит их на различных участках работы. От руководителя требуется умение провести анализ и увидеть мотивацию каждого сотрудника коллектива, уметь найти отдельный подход к каждому, учитывая их положительные и отрицательные стороны, личные склонности и психологию. От того, насколько руководитель опирается на свой коллектив, развивает и поддерживает его, зависит и его успех.

Уровень эффективности современного руководителя и его роль в компании, во многом зависит от того, как он работает над стилем и методами руководства, от того, как он себя ведет, от того, каковы его отношения с сотрудниками. По результатам многих исследований видно, что руководитель порой не может быть эффективным только из-за того, что не может наладить контакт с людьми. В результате эффективная исполнительная система организации и будет являться результатом организаторской работы современного руководителя.

ООО "Фильтерс-групп" малое предприятие, которое работает на рынке водочистных систем г. Томска. Компания небольшая и поэтому вся жизнь организации зависит от личности руководителя. Без его инициативы и его согласия ни одна процедура не сможет быть проведена, не может быть принято никакое решение. Получается, что все бизнес-процессы компании сводятся к

нему. Это в свою очередь ведет к тому, что замыкание всей деятельности компании на одном человеке опасно для малого предприятия. Каким бы хорошим руководителем ни был собственник, он должен осознавать, что единоличное управление организацией, где нет механизмов качественной самостоятельной деятельности всех сотрудников, может привести к ряду негативных последствий.

Объект исследования - система управления персоналом предприятия.

Предмет - роль личности руководителя в системе управления персоналом на предприятии ООО Фильтерс-групп.

Цель дипломной работы – оценить роль руководителя, его стиль управления и личностные качества на систему управления персоналом на примере ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.

Задачи:

1. исследовать роль руководителя и его личностные особенности;
2. дать характеристику компании ООО Фильтерс-групп и системы управления персоналом;
3. рассмотреть роль руководителя в системе управления персоналом на предприятии

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в теоретическом исследовании личности руководителя организации, а полученные результаты будут использованы в практической деятельности руководителя ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.

Методы исследования – метод работы с документами (отчетность отдела кадров), метод сравнительного анализа, тестирование, экспертная оценка. Для исследования использовались следующие методики:

1. «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк¹ (приложение А). Шкала, которая предложена в данной методике «начальник - подчиненный», нужна для того, чтобы дать оперативную оценку того, как относятся

¹ Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00055.htm> (дата посещения 28.03.2018)

подчиненные к своему руководителю. Используя вопросы методики можно определить несколько параметров того, как относятся подчиненные к руководителю и определить какой у них уровень совместимости. К параметрам относятся: уровень компетентности руководителя, его профессионализм; уровень эмоциональности руководителя, насколько он может проявлять чувства, внимание и человеческие качества; уровень требовательности и справедливости руководителя, насколько он умеет строить отношения с подчиненными.

2. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки². Особенность этой методики состоит в том, что определить стили руководства можно оценивая себя самостоятельно, а не с помощью экспертов. Также важной особенностью является то, что она позволяет выявить уровень выраженности каждого из общепризнанных стилей руководства, а не только какой-либо один ведущий. В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная, средняя, высокая.

3. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя.

Структура дипломной работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемых источников и приложениями.

² Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Издательство Института Психотерапии. 2015. - 490 с.

1 ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1.1 Руководитель в системе управления персоналом на предприятии

Для того, чтобы определить место руководителя в системе управления компанией, надо сначала обратиться к таким понятиям как «личность», «управленец» и «руководитель».

Личность можно определить как система качеств отдельного человека, как определенная мера того, как он овладел социальными ценностями и насколько способен реализовать эти ценности в повседневной жизни. Если рассматривать человека как личность, то он характеризуется уровне развития своего сознания, уровнем того как это сознание соответствует общественному сознанию. А общественное сознание определяется уровне развития общества в котором живет человек. Исходя из этого, важной стороной личности является то, как она относится к обществу, в себе, к людям, к своим правам и обязанностям. Личность характеризуется уровнем осознанности своих отношений и их устойчивостью.

Понятия «управленец» и «руководитель» можно рассмотреть в двух смыслах: узком и широком.

Так широком смысле, под управленцем можно понимать субъект управления, может обладать какими-либо властными полномочиями, а может и не обладать ими.

В узком смысле, в организации управленец относится к категории тех специалистов, которые выполняют какие-либо функции, или могут выполнять функции обслуживания управленческой деятельности. К ним относятся финансисты, пиарщики, рекламщики, психологи и др.).

Следует отметить, что управленцы на практике, как правило, работают сами по себе или в определенной степени отдельно друг от друга. Управленцы не управляют кем-либо напрямую, если при этом они не исполняют функции

руководителя. В свою очередь, не бывает такого руководителя, у которого нет подчиненных³.

В современных словарях и различных справочных изданиях достаточно редко можно встретить понятие «руководитель». Е.М. Бабосов и А.А. Трусъ отмечают, что руководителем может быть должностное лицо. И на него официально (на основании приказа и т.д.) может быть возложена функция по управлению сотрудниками и на этом основании он организует свою деятельность. Именно руководитель может влиять на людей так, чтобы они стремились достичь какие-либо общие цели как всего коллектива, так и всей организации⁴.

Понятие термина «руководство» изучал В.В. Щербина. Так по его мнению, руководство является одним из главных в науке управления и в теории организации. Можно дать несколько определений руководства. Так руководство можно определить как принадлежащую одному лицу деятельность в какой-либо конкретной организации. Или деятельность, которая направлена на то, чтобы управлять сотрудниками в организации, т.е. непосредственный процесс управления. Также руководство определяется как лидерство в отношениях, существующих в коллективе. Также достаточно часто руководство определяют как разновидность организационного поведения, которое обременено статусом, который положен при определенной должности, и соответственно имеет властные полномочия⁵

Следует отметить, что понятие руководства рассматривали в науке достаточно давно, понятие менялось, взгляды развивались. С точки зрения А. Файоля руководству присуща так называемая административная составляющая управленческой деятельности. И по мере того, как эта составляющая развивается от одного уровня к другому, происходят изменения. Например,

³ Парахина В.Н., Федоренко Т. Теория организации. М.: КноРус, 2015. С.45.

⁴ Бабосов Е.М., Трусъ А.А. Социальный портрет современного руководителя // Проблемы управления. 2015. № 1. С. 48.

⁵ Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь. М.: Дело, 2011. с.161.

двигаясь высшей должности управляя, постепенно уходят у руководителя так называемые инженерно-технические функции.

Конечно, с течением времени в классической науке менеджмента изменялось и содержание таких понятий как «административный» и «администрирование».

В послевоенное время в XX веке закладываются основные теории, которые касаются руководства. Эти теории рассматриваются во всех учебных пособиях по менеджменту. В выпускной квалификационной работе мы только обозначим эти школы и перечислим тех, кто их основал.

Теории руководства, которые разработали в западных странах, можно объединить в группы: «личностные» теории, «поведенческие» теории, «ситуационные» теории.

Ученые на рубеже 70-х годов 20 века ученые, изучая природу руководства, сосредотачивались на так называемых рациональных моделях. В данных моделях основное внимание уделяется тому, как использовать людей в системе управления организацией. И здесь главной для руководителя является цель организации, как ее можно достичь, а уже люди, их чувства и настроения, стоят на втором плане. Поэтому ученые того периода видели проблему в том, чтобы руководитель не обращался с людьми как с другими факторами производства. И для решения данной проблемы были разработаны принципы руководства по целям, основы гармонизации целей и единства руководства. Согласно этим положениям, то, что вкладывают сотрудники в организацию, напрямую зависит от того, насколько эффективными являются руководители организации и насколько они являются лидерами.

Уже ближе к концу XX века эти модели стали отходить на задний план, а вперед вышли более мягкие концепции. Они были даже в какой-то мере смешанными и для них было характерно то, что они учитывали все возможности того, что сотрудники будут принимать активное участие в управлении организацией и сотрудничать с руководством.

В качестве примера можно привести концепцию руководства Б.Карлофа. Этот ученый отмечает эволюцию философии менеджмента и то, что смысл руководства меняется во времени. Так, если раньше главным в отношениях в организации было подчинение с помощью приказаний и власти, то позже на первый план выходит согласие и сотрудничество работников, которые не подчиняются, а работают под началом своего руководителя.

По мнению Б. Карлофа, если обобщить все задачи руководителя, то можно выделить три стороны. Во-первых, это выдача распоряжений, которые говорят о том, что нужно исполнять. Во-вторых, руководитель должен отрегулировать отношения между людьми для плодотворного сотрудничества. В-третьих, руководитель должен уметь достичь цели, которые поставлены⁶.

Нужно отметить, что данные положения нельзя считать единственными и правильными, но в общих чертах смысл руководства выражен правильно. К перечисленным функциям, таким как организационная, ресурсная, должны прибавиться такие как контроль, определение цели. Что касается отношения к работникам, то оно дополняется отношением к ним как к творческим личностям⁷.

Исходя из сказанного, определяя сущность руководства, особенно стоит указать на то, что руководитель лично оказывает влияние на работников. И именно в том, что руководитель лично влияет и есть основная черта руководителя. Указанные процесс влияния в своей основе заключается именно во взаимодействии руководителя и работников коллектива, умение найти общий язык и выстроить диалог.

Поэтому процесс организации взаимодействия и будет другим существенным признаком руководства. Именно это процесс, а не то, что руководитель управляет работниками, применяя методы в принуждения или подчинения. При этом процесс взаимодействия должен быть ориентирован на

⁶ Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Наука, 1991. С.94.

⁷ Князева Н.Ю. Аналитический обзор социально-психологического портрета современного руководителя // Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития. Сочи, 2014. С. 167.

цели организации. Словами Н.Ю.Князева, руководство основано на том, чтобы так организовать взаимодействие и сотрудничество разных людей, чтобы система стала управляемой.

Другими, не менее важными свойствами руководства, являются то, что человек является официальным представителем власти. Другими словами обладает легитимностью власти. К статусу руководителя можно отнести и то, что он в оптимальных пропорциях сочетает гармоничность управленческих позиций и тех ролей, который и составляют этот статус.

По мнению Ю.Д. Красовского, обобщенность деятельности управленца является способом этой деятельности. И основан данный способ на том, что есть у руководителя личное воздействие и возможность применения официальных властных полномочий, которые направлены на то, чтобы организовать продуктивное взаимодействие для того, чтобы достичь и общих целей.

А также руководитель может эффективно сочетать в себе разные позиции и роли, связанные с процессом управления.

Таким образом, для того, чтобы выделить особенные черты руководства, если определить его как разновидность управления организацией, то следует остановиться на:

- возможности воздействия на других людей лично;
- возможности сочетания руководителем различных позиций и ролей в процессе управления;
- умении руководителя привести процесс взаимодействия к общему согласованию, к основам управления;
- обеспечения официальности полученной власти, которая регулируется или при помощи выборов или при помощи официального назначения. В любом случае соблюдаются правила легитимности власти.

Характеристики руководства можно рассматривать с помощью его признаков (рисунок 1).

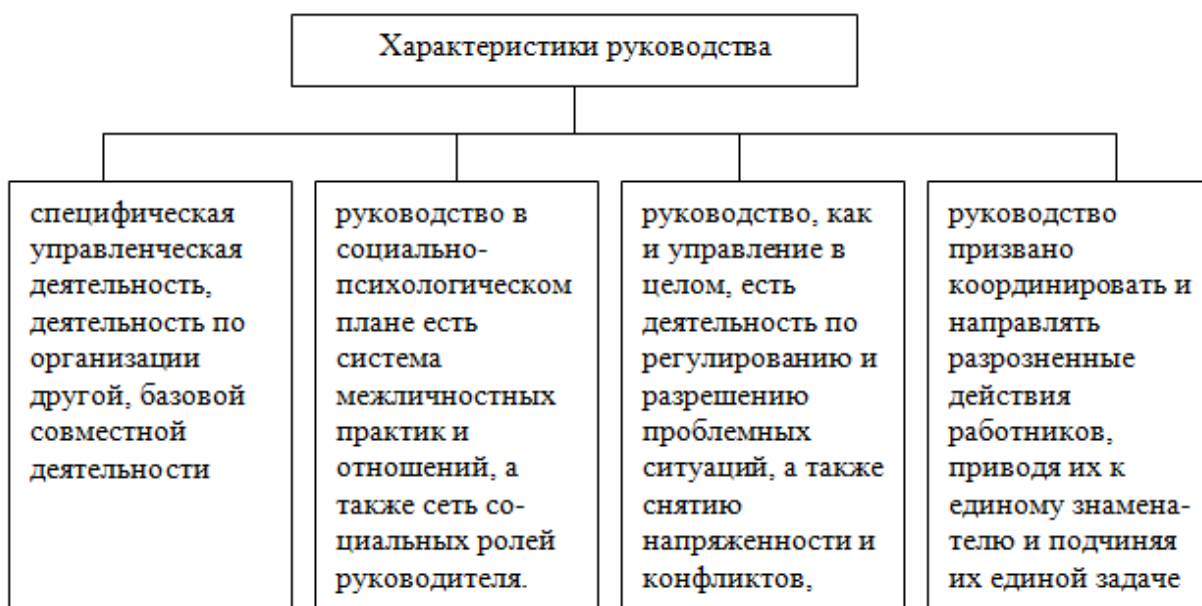


Рисунок 1 – Характеристики руководства

И здесь можно обозначить четыре позиции.

1. руководство – это специальная деятельность, которая направлена на то, чтобы организовать другую деятельность. Другая деятельность может быть базовой и обязательно совместной. Ее цель будет заключаться в том, выявить и реализовать весь потенциал реализуемой деятельности, а также чтобы работники в процессе сотрудничества могли достигать определенных целей и реализовывать свои функции.

2. руководитель нужен для того, чтобы все действия сотрудников, которые были разобщенными, собрать воедино и направить на решение поставленных задач. Для того, чтобы реализовать это на практике у руководителя должен быть так как называемый «мобилизационный потенциал» и рычаги управления, с помощью которых он это сможет сделать. Особенно важным является то, что потенциал и рычаги должны быть нормативно урегулированными.

3. руководство направлено на то, чтобы с пользой для организации решать различные вопросы, урегулировать конфликты, согласовывать разногласия, которые возникают когда происходит процесс взаимодействия работников и компании. Для того, чтобы осуществлять эти действия должны

быть официальными способами и определенным механизмом у руководителя, позволяющий ему вовремя поправить совместную деятельность работников.

4. важную роль играет наличие у руководителя социально-психологических навыков. Ведь руководитель не только показывает кто и что должен делать, но и сам выступает в различных социальных ролях. Это могут быть такие роли как неформальный лидер, предприниматель, официальное первое лицо компании, а также в каком-то роде и психолог, который решает проблемы в коллективе и др.⁸



Рисунок 2 - Модели и соответствующие им ориентации руководства

Исходя из сказанного видно, что управление это достаточно специфическая форма деятельности и здесь функции руководства будут

⁸ Герасикова Е.Н. Направления совершенствования процесса организации труда современного руководителя // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 47.

соответствующими. К ним можно организацию сотрудничества, решение проблемных ситуаций, возможность свести во единое деятельность работников, проведение контрольных мероприятий, а также распределение и исполнение ролей в управлении⁹.

Изучив научную литературу, можно обозначить четыре модели и ориентации руководства, которые им соответствуют (рисунок 2).

Покажем в таблице 1 основные типы организационных отношений и управленческие позиции руководителя, которые им соответствуют.

Таблица 1 - Основные типы организационных отношений и соответствующие им управленческие позиции руководителя

Тип организационных отношений	Способы управления и руководства	Управленческие позиции руководителя
Социально-эмоциональные отношения (отношения межличностной и групповой солидарности)	Неформальное лидерство (социально-психологический тип доминирования в организации)	Неформальный лидер организации как специалист, обладающий особыми личными качествами и способный оказывать влияние на других.
Деловые отношения (отношения максимальной заинтересованности и рентабельности)	Менеджмент – деловое управление или управление бизнесом организации в долгосрочной перспективе	Менеджер как специалист, способный эффективно управлять организацией в меняющихся рыночных условиях и с учетом стратегической инициативы
Инструментальные отношения (отношения <u>технического исполнения</u> проектов и заданий)	Администрирование – традиционный способ оперативного управления текущими делами организации	Администратор как организатор исполнения текущих заданий и проектов, инициируемых сверху
Властные отношения (отношения, связанные с осуществлением формальной, легитимной власти)	Система официальной легитимной власти в организации, осуществляемая на выборных началах или путем назначения	Формальный лидер организации – управленческий работник, избираемый или назначаемый на должность руководителя

⁹ Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.: Дело, 2014. С.192.

Определенная модель руководства складывается из того, что происходит пересечение различных типов отношений в организации и общих управленческих ориентаций компании. Следует подчеркнуть, что бывают такие ситуации когда управленческие позиции, которые выделяют в зависимости от типа ведущей ориентации, могут совпасть с позициями, которые зависят от уровня формализации отношений между людьми в организации.

Менеджер, как и неформальный лидер, - слабоформализованные и перспективно ориентированные управленческие позиции, отличающиеся высоким профессиональным потенциалом. Они более склонны к новым инициативам, чем администраторы и формальные лидеры - субъекты официальной (легитимной) власти в организации.

Также они отличаются своей способностью принимать такие решения, которые опережают время. Если руководитель является формальным лидером, то он, в отличие от менеджера, может и не иметь полной власти там, где управляет. Также этому менеджеру можно и не быть в коллективе неформальным лидером.

Позиция администратора отлична от позиций других управленцев. Рассмотрим, в чем же это выражается. Так, администратор в своей деятельности ориентируется на производственные процессы и воспроизведение структуры организации в целом. Если рассматривать отличие администратора от руководителя, то можно увидеть, что администратор не обязан быть лидером и он не должен в своей деятельности обеспечивать рост компании с расчетом на долгосрочную перспективу. Он должен обеспечить стабильную работу данной компании здесь и сейчас.

Для руководителя то, что делает администратор, является вторичным, т.е. процессы формирования неформального лидерства, администрирования. Здесь становятся важными отношения власти.

Итак, во-первых, тот кто имеет власть и носит эти властные полномочия, является руководителем. Он имеет полную власть в конкретном подразделении компании и эта власть является официальной и законной. Он вместе с другими

руководителями подразделений может разрабатывать стратегию властных отношений в компании. Исходя из этого, данный руководитель может оказывать влияние на других. Он не только может, но и даже обязан это делать для того, чтобы компания могла достичь определенные цели.

Во-вторых, если администратор это скорее оперативный управленец, т.е. он выполняет функции на ближайшее время, то руководитель должен формировать и разрабатывать свою стратегию уже учитывая долгосрочный период. Данная стратегия может быть и его собственной.

В-третьих, для руководителя характерна его легитимность. Она обеспечена тем, что руководитель или выбирается или назначается. Руководитель может например, выиграть конкурс на замещение вакантной должности, а может быть и такое, что его выбрали. В свою очередь администратор и менеджер, как правило, уже принимаются на работу и назначаются на должность руководителем, могут быть приняты на работу пройдя перед назначением конкурсный отбор. Руководитель в отличие от администратора, отвечает свои решения перед коллективом или перед учредителями. И также во всех отношениях руководитель представляет компанию и соответственно выступает от ее лица. Человек, который является в компании неформальным лидером, уже не будет иметь таких полномочий.

В-четвертых, руководитель в любом случае является только формальным лидером, а в некоторых случаях может быть и неформальным лидером в компании. Это бывает тогда, когда у руководителя есть реальный авторитет. В этом случае он будет являться включенным систему властных отношений, которая существует в реальности. Для руководителя любая власть нужна для того, чтобы достичь поставленных целей в компании и здесь власть будет как личная, так и организационная¹⁰.

¹⁰ Даштоян Н.А. Современный руководитель как элемент успешности организации XXI века // Экономика, политика, право, образование в современном информационном обществе: новые парадигмы. Братск, 2011. С. 47.

Основным объектом, на которого воздействует руководитель, являются люди. И в данной ситуации перед руководителем стоит задача по новому увидеть свою компанию, суметь привлечь людей и заразить их своими идеями. Делается это для того, чтобы достичь новых целей для компании и каких-либо целей для себя лично. А способен ли руководитель достичь целей зависит от того, как он ведет себя, каково его поведение. Это поведение идет во взаимосвязи со стилями управления. От того каков стиль управления зависит каков социально-психологический климат в коллективе.

В научной литературе есть много определений стиля руководства. Если обобщить их то получится, что стиль руководства – это такая система, которая достаточно устойчива, и обладает определенными способами и методами деятельности руководителя. Во время осуществления принятия решений руководитель с помощью этих методов и способов влияет на сотрудников. Влияние это касается стимулирования к деятельности, например, выполнить какое-нибудь задание.

Вообще считается, что от стиля руководства зависит успешность управления. В свою очередь такой показатель как эффективность управления от стиля руководства зависит процентов на восемьдесят.

Стиль управления, как и любое явление, создается под влиянием условий и факторов, которые определены обстоятельствами. К этим условиям и факторам можно отнести взаимоотношения, которые делятся на одномерные и многомерные. Так одномерные взаимоотношения, это такие, которые учитывают один фактор. А многомерные учитывают несколько обстоятельств при процессе построения взаимоотношений.

В теории лидерства Курта Левина к одномерным стилям управления относятся: авторитарный (директивный), демократический (разрешительный) и либеральный (попустительский). Свою классификацию стилей управления Курт Левина разработал тогда, когда наука менеджмента только начала развиваться. В тот период времени теории эффективного взаимодействия руководителя и его работников достаточно глубоко еще не были проработаны.

Какой стиль управления будет главенствующим можно определить только тогда, когда будет рассмотрена конкретная ситуация, проанализированы особенности личности руководителя и подчиненных. Также важное значение имеют сфера деятельности и другие факторы. На практике управления компаниями складывается такая ситуация, когда эффективный руководитель использует все три стиля управления.

Критерии применяются при анализе многомерных стилей руководства, при этом для каждого критерия есть свое измерение, и оно изменяется само по себе, не касаясь изменений других критериев. В качестве примера можно привести решетку поведения руководителей, авторами которой являются Блейк и Моутон. Эта решетка поведения руководителей соединяет два стиля руководства. Это стиль, который ориентирован на персонал, отдельных людей и стиль, направленный на задачу или цель.

Те стили руководства, которые мы рассмотрели, являются достаточно распространенными. Но при этом данный перечень не охватывает всех форм, когда происходит взаимодействие руководителей и его сотрудников. Сейчас мир является быстро изменчивым, поэтому возникают и иные стили управления. Например, достаточно распространен ситуативный стиль. Данный стиль управления чутко реагирует на психологическое состояние работников коллектива.

Современному руководителю в настоящее время нужно быть достаточно гибким и четко представлять, чего же хотят его сотрудники и он сам. Это нужно для того, чтобы зная задачи, которые стоят перед подразделением или компаний, применять эффективные методы управления. Но при всем этом достаточно легко можно ошибиться. И здесь руководителю нужно уметь оценивать свои суждения, мнения и быть готовым даже к тому, чтобы поменять весь стиль руководства.

Таким образом, понятие «руководитель» включает в себя качества и позицию субъекта управленческой деятельности. Руководитель должен, когда необходимо быстро выполнить задание вышестоящего менеджера, оптимально

соединять в себе хорошего администратора, и эффективного лидера. Такой лидер должен иметь качества, которые признаются всеми подчиненными. Но главной характеристикой статуса руководителя является то, что является легитимным, что дает основания выполнять свои полномочия на законной основе.

1.2 Профессионально-личностные качества руководителя

Такие факторы как условия труда, уровень профессионализма работников, уровень управленцев очень сильно влияют на то, насколько эффективно идут процессы в организации, каков рабочий настрой людей, какие отношения складываются между работниками.

Когда общество развивается, то в системе управления тоже происходят изменения. Так появляется такая система управления, которая состоит из множества ступеней. В этой системе происходит разделение людей на ведущих и ведомых. И исходя из этого уже в организациях появляются так называемые управляющие, т.е. те у кого есть авторитет и те кем управляют, т.е. признающих авторитет. Исходя из того, что существует много видов деятельности, то работник может на линии личностного авторитета быть в различных позициях. В период когда управленческие структуры становятся стабильными, становится очевидной и норматив авторитета, которым обладает носитель. И здесь одну из главных ролей играет личность руководителя.

Для того чтобы руководство было эффективным, руководитель должен быть компетентным в своей профессии, а это требует от него определенных ресурсов и качеств личности. Отечественные и зарубежные ученые активно занимаются исследованием деятельности и личности руководителя. Это связано с тем, что интенсивно развивается так называемая технологическая сторона работы руководителя.

Так, Ф.Тейлор, М.Портер уделяют особое внимание на структурных характеристиках деятельности руководителя.

И. Ансофф, М. Вудкок, В.И. Курбатов, Б.И. Цуканов считают, что человеческий фактор и психологические особенности руководителя играют значительную роль в том, чтобы управление было эффективным.



Рисунок 3 - Факторы, которые снижают эффективность работы руководителя, и зависящие от него

Если оценивать практическую деятельность руководителя на любом уровне управления, то видно, что она подчинена таким показателям как

успешность и эффективность. Но при этом критерии успешности и профессионализма руководителей не всегда являются очевидными¹¹.

Существующие зарубежные и отечественные исследования в качестве критериев рассматривают особенности поведения самого руководителя, системы коммуникаций в коллективе или группе, а также эффективность выполнения профессиональных или иных задач. Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных.

Факторы, которые оказывают на работу руководителя снижающие действие и зависят от подчиненного, представлены на рисунке 4.

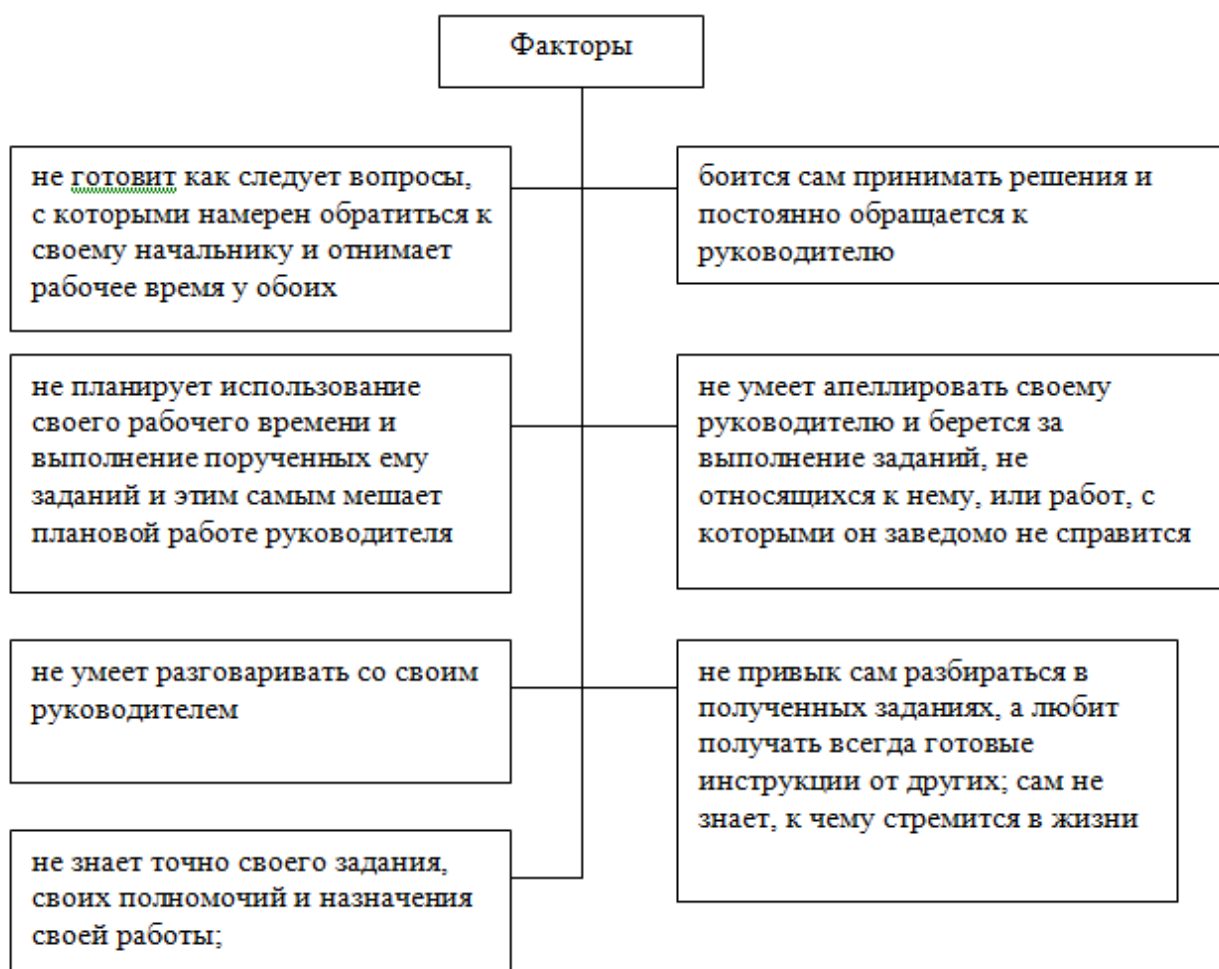


Рисунок 4 - Факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие от подчиненного.

¹¹ Нестерова О.В. Факторы успешности профессиональной деятельности современного руководителя // IX Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества - 2014. М., 2014. С. 303.

Е.А. Климов, когда в своей работе рассматривает профессионализм с точки зрения организационной включает в нее следующие составляющие:

- человек и его свойства рассматриваются как целое;
- учитываются при характеристике профессионала специфические черты, его навыки, умения;
- рассматриваются специфические черты, то как профессионал принимает информацию, работает с ней, как умеет принимать управленческие решения;
- важен уровень информированности профессионала, то как он ориентируется в различных областях знаний;
- учитываются психологические особенности профессионала, насколько интенсивно он переживает события, разные трудности и нагрузки в своей профессиональной деятельности;
- как профессионал воспринимает себя свои качества относительно своей деятельности¹².

Без перечисленных качеств и свойств профессионала, по мнению Е.А.Климова, достаточно сложно достичь высших результатов.

Чтобы человек стал профессионалом в своей области, ему необходима так называемая мотивационная база, которая представляет собой целую систему мотивов. Эти мотивы ведут к тому, что человек стремится выполнять свои профессиональные задач, стремится в своему развитию в профессиональном плане. В качестве мотивов могут быть различные ценности человека, его интересы, а также идеалы и потребности. В целом основная особенность этих мотивов в том, что их реализация происходит в тот период, когда человек занимается своей профессиональной деятельностью.

Очень важен для руководителя профессиональный опыт и профессиональная одаренность.

А.В. Морозов определяет профессиональный опыт систему определенных знаний, умений и привычек, которые являются профессиональными. Что касается профессиональной одаренности, то это тоже своеобразная система.

¹² Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд). М.: МПСИ, 2017.С.84.

Сюда относятся общие, особенные, а также специальные способности руководителя. Эти способности уже могут определить насколько профессиональная деятельность является эффективной, каков уровень профессионального развития руководителя. Все вместе, и профессиональные способности и профессиональные умения, составляют основу для того, чтобы сформировать базу важных качеств профессионала. Когда человек развивает профессиональную одаренность, то она происходит совместно с развитием старых способностей и возникновением новых¹³.

Ю.П. Поваренков считает, что базу профессионального самосознания руководителя составляют так называемые профессиональные «Я-концепции» (реальная, идеальная, анти-идеальная и др.). Эти концепции – это определенная система профессиональных самооценок и притязаний.

Когда происходит совершенствование профессионального самосознания человека, сам себя оценивает более адекватно, учитывает все профессиональные требования, свои возможности, учиться правильно соотносить свои требования и свои возможности, становятся более адекватные ответные реакции. Поэтому когда происходит развитие профессионального самосознания руководителя, то человек становится профессионалом¹⁴.

Существует несколько условий, которые должны быть у профессионального руководителя. Эти условия ему обозначить проблему в организации и взаимоувязать ее с задачами в сфере управления организацией. Позволяют руководителю принимать наиболее выгодные и рациональные решения, учитывая при этом мнения специалистов в разных областях. И что важно, руководитель может оперативно руководить коллективом и контролировать деятельность работников.

Следует отметить, что по мере того как повышается уровень управления растут требования к психологическим качествам руководителя. Этими

¹³Морозов А.В. Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя // Психология в экономике и управлении. 2014. № 1. С. 125.

¹⁴ Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека. М.: УРАО, 2017. С.85.

качествами являются целеустремленность, умение настоять на своем, чувство ответственности, способность мыслить на перспективу. Также руководитель должен быть способен активизировать других людей к деятельности, уметь заражать их своей энергией, волей, уверенностью в своих силах.

Чтобы руководство было эффективным, руководителю нужна поддержка работников коллектива. Ведь хороший руководитель это всегда в определенном смысле дипломат и он всегда должен быть в хороших отношениях с персоналом. Сотрудники коллектива четко разделяют плюсы и минусы работы с плохим и хорошим руководителем. Так, при хорошем руководителе работа является более интересной и у сотрудников проявляется профессиональная гордость за сделанную работу. Если руководитель плохой, то работа похожа больше на трудовую повинность, чем на творческий процесс.

На эффективность руководства оказывают влияние различные факторы, но основным является интеллект, т.е. общие способности руководителя. Как отмечает Н.Ю. Князева, на взаимосвязь между интеллектом и уровнем эффективности работы руководителя воздействуют и мотивация, и опыт работы. А также отношения, которые складываются с вышестоящими руководителями и своими подчиненными. Если мотивация является недостаточной, как и опыт работы, а подчиненные не поддерживают своего руководителя, с вышестоящим начальством возникают конфликты, то может наблюдаться снижение уровня влияния интеллекта руководителя на эффективность всей работы¹⁵.

Следующая характеристика руководителя – черты личности. Наиболее часто упоминаемые в различных исследованиях черты личности представлены на рисунке 5.

В отечественной и зарубежной литературе существуют разные классификации личности руководителя. Наиболее интересна, на наш взгляд,

¹⁵ Князева Н.Ю. Аналитический обзор социально-психологического портрета современного руководителя // Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития. Сочи, 2014. С. 169.

классификация, которую предложил М.Шоу. это классификация личности менеджера. Эту классификацию потом дополнил Ю.Д. Красовский. Так М.Шоу считал, что в личности руководителя можно выделить три элемента:

- биографические характеристики;
- способности, которыми он обладает;
- черты личности данного руководителя.



Рисунок 5 - Наиболее часто упоминаемые в различных исследованиях черты личности руководителя

Биографические характеристики, как правило, включают возраст, пол, социально-экономический статус и образование. Нельзя однозначно сказать о преимуществе тех или иных характеристик для руководителя - все зависит от личностного отношения к управленческой деятельности.

Способности, когда их рассматриваю в связи с характеристикой личности руководителя, тесно взаимосвязаны с деятельностью, которую осуществляет данный руководитель и с тем, насколько эта деятельность является эффективной.

Способностей много, но на руководителя, на эффективность его деятельности, особое влияние оказывает такая способность как интеллект. Нужно отметить, что часто данный уровень является средним.

Кроме интеллекта, для руководителя являются необходимыми специальные, в сфере деятельности, умения и знания. А также компетентность и уровень информированности.

Третьей характеристикой являются черты личности. В литературе наиболее часто рассматривают такие черты личности как превосходство, уверенность в себе, ответственность, устойчивость к стрессам, целеустремленность, эмоциональная устойчивость, творческий подход к делу, коммуникабельность, независимость в оценках и т.д.

Умение видеть проблему и задачи, которые нужно решить, есть основное качество мышления руководителя. И здесь является важным создать систему, включающую: проблему, подпроблемы, задачи, конкретные задания и средства с помощью которых можно решить данные проблемы.

В условиях жёсткой конкурентной борьбы на рынках, когда речь идёт о выживании организации или её ухода из бизнеса, управленческие ситуации чрезвычайно динамичны, требуют очень активной мыслительной работы в условиях постоянного дефицита времени. Все это требует от руководителя высокой скорости мышления. Если решение будет принято с опозданием, то это уже не будет управленческим решением. В данной ситуации нужно будет только исправлять допущенные ошибки. Исходя из этого основными свойствами управленческого решения являются именно своевременность и соответствие ситуации. Для руководителя является важным сначала найти общие решения, а затем уже решать частные, конкретные задачи.

Важным требованием к руководителю является требование конкретности и своевременности. Это связано с тем, что руководитель должен уметь планировать так, чтобы не перегружать незначительными задачами. Он должен видеть проблему целиком и уметь быстро изменять направление деятельности. В этом смысле мышление руководителя можно сравнить с мышлением

полководца. Например, в литературе часто приводят в сравнение мышление Наполеона. Его особенность заключается в том, что он не фокусировал мышление на детальных планах. Это связано с тем, что Наполеон умел легко составлять планы. Этому способствовали его сила воображения, творческая энергия и способность комбинировать. Нужно отметить, что перечисленные качества он постоянно тренировал и довел их до мастерства.

Будет несправедливым говорить о том, что Наполеон, готовясь к военной операции, совершенно ничего не планировал. У него не было одного плана, но было их несколько. И в тот момент, когда создавался план, он выбирал один из лучших, которые были возможны в данной ситуации.

Качество планов, разрабатываемых полководцем, основывалось на конкретных данных, на которых тратилось много времени и усилий. Наполеон стремился иметь полную картину неприятельской армии и страны, где проводились военные действия.

Поэтому, для того, чтобы достичь успеха, мышление руководителя должно стоять рядом с сильным характером, упорством, и сильной волей. Очень важным качеством руководителя является его способность видеть перспективу, обстановку на рынке товаров и услуг, поведение конкурентов, поведение работников своей организации, умение использовать эмпатию и т.п.

Стратегическое мышление руководителя заключается в умении прогнозировать и использовать то, что у него имеется: силы, средства и возможности.

Значительный прогресс в развитии мышления руководителя происходит под влиянием специально организованного обучения. Обучение специальным эффективным приемам и способам мышления целесообразно проводить в тех направлениях, которые особенно нужны человеку в его жизни и деятельности.

В настоящее время при характеристике современного руководителя применяется компетентностный подход. Данный подход в отличие от традиционного, не разделяет профессиональные и личностные качества человека-специалиста. В контексте ключевых компетенций руководителя

интеллект, эмоционально-волевые качества, характер являются необходимой базой нестандартной личности; пусть они слабо поддаются коррекции, но именно они определяют профессиональные качества руководителя, его управленческий талант¹⁶. Многими качествами должен обладать лидер, но одними из важнейших, наряду с профессионализмом, являются морально-этические.

Поэтому наиболее приемлемым вариантом формирования образа «компетентного» руководителя является комплексный подход, позволяющий увидеть в руководителе как профессиональные, так и личностные качества. Методологической базой для группировки компетенций руководителя в рамках комплексного подхода является «Tuning Project» (TP) – на данный момент одна из наиболее популярных и распространенных методик формирования модели компетентного специалиста-управленца (и не только), постепенно завоевывающая все большее количество приверженцев и в российской научной среде.

В рамках TP компетентность руководителя представляется комплексом нескольких блоков компетенций.

Инструментальные компетенции включают в себя когнитивные, методологические способности, технологические и лингвистические умения.

Межличностные компетенции связаны со способностью выражать чувства, способностью к критике и самокритике, а также умением работать в команде.

Системные компетенции – такие как умения и способности, касающиеся возможности воздействия индивида на систему – социальную среду.

Адекватное и соразмерное развитие каждой составляющей выводит руководителя на качественно новый уровень, позволяя совмещать позитивные личностные качества с профессиональным мастерством, что, в свою очередь,

¹⁶ Гайдукова И.Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2014. № 2. С. 16.

становится фундаментальной основой для формирования образа специалиста-руководителя, владеющего уже не отдельными инструментальными или межличностными компетенциями, а воплощающего из себя модель социально-профессионального специалиста- управленца.

Поэтапно формирование компетентного руководителя можно также представить блочной схемой, где каждый блок служит фундаментальной основой для развития компетенций следующего уровня (рисунок 6).

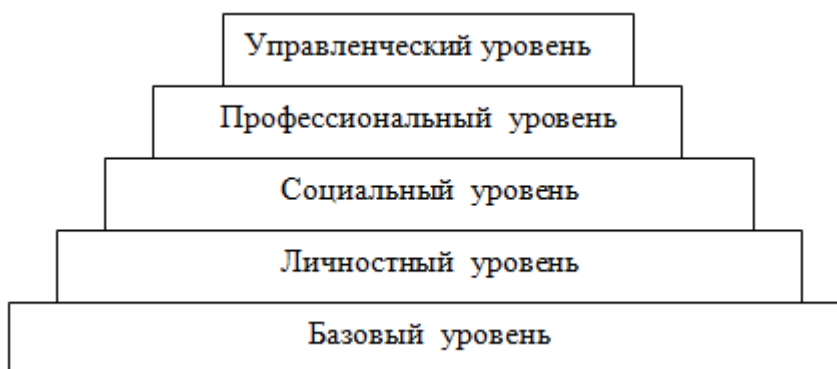


Рисунок 6 - Этапы формирования компетентного руководителя

Признавая личностные качества и благоприятную общественно-социальную атмосферу одними из ключевых компонентов формирования компетентного специалиста-управленца, искусство управлять, включает в себя и приобретаемые в процессе обучения и практической деятельности знаниевые компоненты, включающие информационно-аналитические, предметно-деятельностные, психолого-педагогические и контрольно-организующие компетенции, базирующиеся на управленческом таланте и реализующиеся в рамках существующих общественно-социальных отношений¹⁷

С позиции О.С. Виханского, лидер будет харизматичным тогда, когда он может оказывать глубокое влияние на людей в силу обладания им каких-либо своих личностных качеств. Лидеры такого склада нуждаются во власти, им

¹⁷ Гужова О.А. Ключевые компетенции современного руководителя // Научное обозрение. 2014. № 12-2. С. 646.

требуется постоянная деятельность и их отличает правота того, во что они верят¹⁸.

В современном менеджменте отмечается, что именно харизма руководителя является основным элементом бизнеса. Но при этом подчеркивается, что у нее есть и отрицательные стороны. На практике харизма может привести к захвату личной власти или полностью сосредоточить лидера только на себя. Если лидер является не совсем четным и обладает большими амбициями, и при этом обладает некоторой долей магической власти, то он может нажиться на данном свойстве человека. Такой лидер создаст себе определенный образ, который подчеркнет его силу, а у людей, которые особо чувствительны, это может вызвать благоговение, восхищение страх, а за этим уже идет повиновение.

Таким образом, современный руководитель формируется в результате симбиоза личностных, знаниевых, социальных и профессиональных компетенций, развитых в контексте благоприятной общественно-социальной атмосферы как в отдельно взятом производственном коллективе, так и обществе в целом.

¹⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5-е изд. М.: Гардарики, 2017. С.521.

2 РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ФИЛЬТЕРС-ГРУПП"

2.1 Характеристика предприятия ООО "Фильтерс-групп" г. Томск.

ООО "Фильтерс-групп" - компания занимается продажами систем фильтрации для воды, бытового и промышленного производства. Компания представляет проточные бытовые фильтры, системы обратного осмоса BlueFilters, картриджи, кулеры, комплектующие для бытовых фильтров.

Руководитель организации: директор Коваленок Максим Дмитриевич.

Юридический адрес ООО "Фильтерс-Групп" - 634003, Томская область, город Томск, Средне-Кирпичная улица, дом 9б, офис 411.

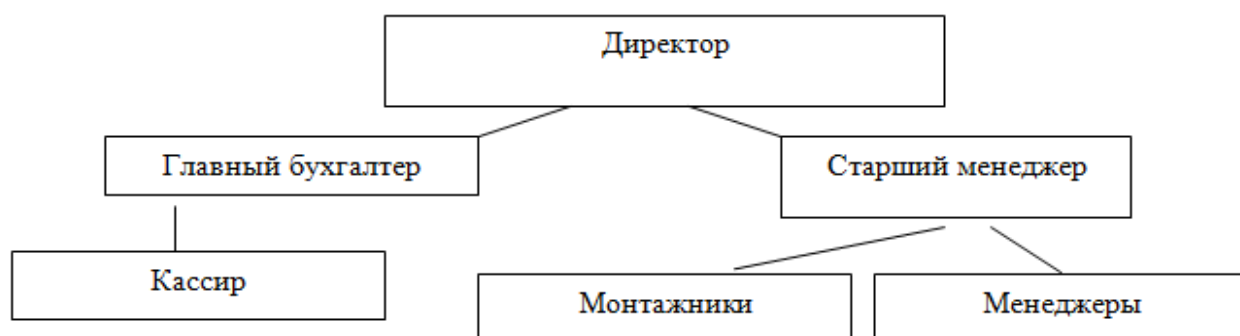


Рисунок 7 -Управленческая структура компании ООО "Фильтерс-Групп"

Таким образом, в организационной структуре компании четко выделены два направления – бухгалтерия и отдел продаж. Работники данных подразделений подчиняются старшему менеджеру, а он – директору.

В компании работает 25 человек. Из них на руководящих должностях работают 3 человека: директор, главный бухгалтер, старший менеджер.

Так, директор осуществляет общее руководство компанией, осуществляет подбор и расстановку кадров, решает финансовые и крупные производственные вопросы. Также директор лично осуществляет закупки товара и договаривается с поставщиками.

Главный бухгалтер отвечает за организацию бухгалтерского учета на предприятии. В его должностные обязанности входит организация всей хозяйственно-финансовой деятельности, а также контроль за эффективным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов компании. Главный бухгалтер формирует учетную политику предприятия для того, чтобы обеспечить его финансовую устойчивость, несет ответственность за ведение форм первичных учетных документов, форм документов внутренней бухгалтерской отчетности. В должностные обязанности главного бухгалтера также входит учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, проведение инвентаризации, калькуляция стоимости работ, работа с банками. Особое внимание в работе главного бухгалтера предприятия уделяется соблюдению кассовой дисциплины и сохранности бухгалтерских документов.

Старший менеджер компании занимается организацией продаж и координацией деятельности монтажного участка. Его работа заключается в том, чтобы обеспечивать технически правильную эксплуатацию оборудования, безопасные и здоровые условия труда, координировать работу монтажников и продавцов.

В 2017 году компания показала снижение результатов деятельности, прибыли снизилась до 4120 тыс. руб. с 19688 тыс. руб. в 2016 году. Значительное влияние на экономическую ситуацию оказали снижение покупательной способности населения. Оборудование, которое закупает компания, в основном производится в странах Европы и в Китае, поэтому велика зависимость от курса валют. В 2017 году компании пришлось снизить объемы закупок оборудования.

Конкурентом ООО "Фильтерс-Групп" в Томске является компания ООО «Аквафор». Директор Волков Валерий Геннадьевич. Компания осуществляет продажи фильтров для воды и водоочистного оборудования с комплексом услуг по подбору товара, а также технического консультирования непосредственно от сотрудников торговых точек. У компании по городу в

торговых центрах расположены 8 торговых точек. Также компания с 2017 года осуществляет продажи в Интернет-магазине.

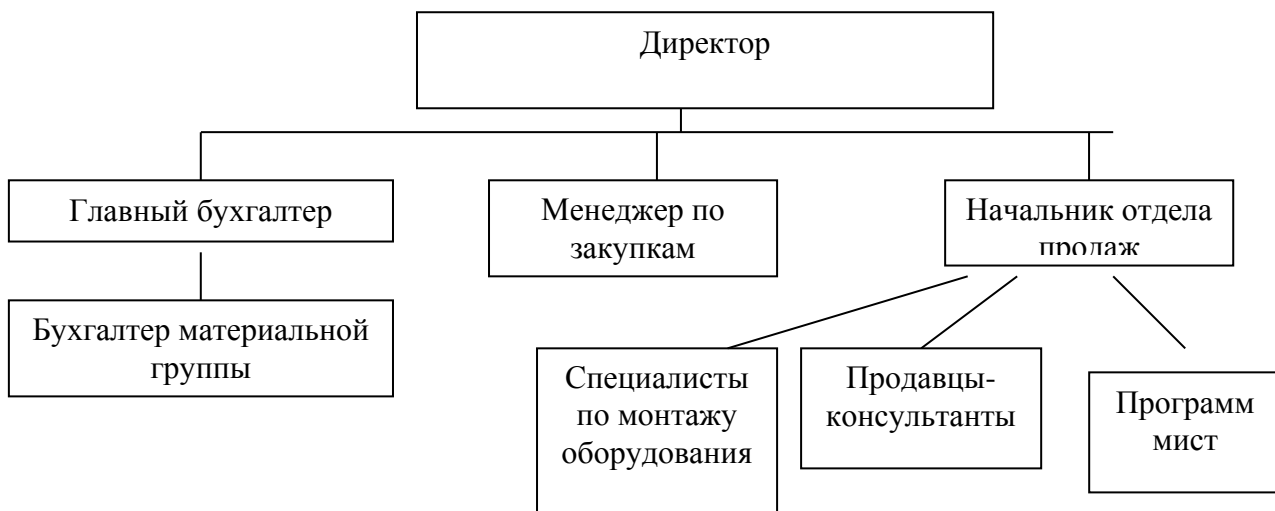


Рисунок 8 -Управленческая структура компании ООО «Аквафор»

В компании работает 32 человека, из них 16 человек работает в точках, открытых в крупных торговых центрах города.

Уровень продаж ООО «Аквафор» в 2017 году снизился незначительно (с 42087 тыс. руб. в 2016 году до 35 002 тыс. в 2017 году). Но при этом компании пришлось закрыть три торговые точки, а сотрудников перевести на работу в центральный офис для осуществления продаж и консультирования через Интернет-магазин.

Таким образом, ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» - микропредприятия, работающие на рынке продажи фильтров для воды и водоочистного оборудования г. Томска. Объем продаж у компаний примерно одинаковый, количество сотрудников тоже. Но при этом отличаются направления деятельности компаний, их организационная и управленческая структура. В этих компаниях руководителями являются собственники.

2.2 Исследование личности руководителя и системы управления ООО "Фильтерс-групп" г. Томск

Для исследования использовались следующие методики:

1. «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк¹⁹ (приложение А).

Шкала, которая предложена в данной методике «начальник - подчиненный», нужна для того, чтобы дать оперативную оценку того, как относятся подчиненные к своему руководителю.

Используя вопросы методики можно определить несколько параметров того, как относятся подчиненные к руководителю и определить какой у них уровень совместимости. К параметрам относятся:

- уровень компетентности руководителя, его профессионализм (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

- уровень эмоциональности руководителя, насколько он может проявлять чувства, внимание и человеческие качества (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

- уровень требовательности и справедливости руководителя, насколько он умеет строить отношения с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

2. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки²⁰.

Особенность этой методики состоит в том, что определить стили руководства можно оценивая себя самостоятельно, а не с помощью экспертов. Также важной особенностью является то, что она позволяет выявить уровень выраженности каждого из общепризнанных стилей руководства, а не только какой-либо один ведущий.

В зависимости от того, сколько получено ответов в сумме, будет различной выраженность стиля руководства: минимальная (0-7), средняя (8 – 13), высокая (14 - 20). В том случае, если полученные оценки будут

¹⁹ Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00055.htm> (дата посещения 28.03.2018)

²⁰ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Издательство Института Психотерапии. 2015. - 490 с.

минимальными, то этот стиль руководства будет неопределенным или неустойчивым. Как правило, у руководителей с опытом, есть смешение стилей руководства. Исходя из опыта руководителей, оптимальным является смешение авторитарного и демократического стилей руководства. В данной комбинации руководитель использует гибкие методы работы с подчиненными и ежедневно применяет эффективный стиль управления

3. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя.

Эта методика позволяет провести оценку нескольких факторов, и на их основе эксперты составляют свое мнение о том, насколько руководитель эффективно работает. Данная методика в большей мере соответствует исследованиям, которые оценивают руководителей среднего звена²¹.

Уровни эффективности управленческой деятельности следующие:

30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49-60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен:

121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна:

151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов – эффективный руководитель.

На первом этапе нами был проведен тест «Руководитель глазами подчиненных».

Правильно выстроенные отношения с подчиненными являются основой успеха руководителя. Ведь степень доверия к руководителю, его авторитет, хороший социально-психологический климат в коллективе в результате дает дисциплину и комфорт в коллективе.

²¹ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Издательство Института Психотерапии. 2015. - 490 с.

Руководитель всегда нуждается в том, чтобы дать объективную оценку тем отношениям, которые сложились с его подчиненными. И для этого можно использовать шкалу «начальник-подчиненный». Данная шкала нужна для того, чтобы оценить характер отношений подчиненных к руководителю на данный конкретный момент. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

Тест заполнили 18 сотрудников ООО "Фильтерс-групп" и 23 сотрудника ООО «Аквафор», что составляет 72 % от общей численности работающих в каждой компании.

Вопросы заполнялись письменно. Каждый ответ оценивается в один балл.

В итоге были получены следующие результаты (приложение Г).

Руководителя как отличного специалиста отметили 16 респондентов из 18 сотрудников ООО "Фильтерс-групп" и 18 респондентов из 23 сотрудников ООО «Аквафор».

Хорошие взаимоотношения с руководителем отметили 14 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 15 респондентов ООО «Аквафор». Справедливость руководителя подчеркнули 8 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 20 респондентов ООО «Аквафор».

То, что руководитель умело обучает профессиональным обязанностям отметили 12 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 16 респондентов ООО «Аквафор».

Чуткость руководителя обозначили 4 респондента ООО "Фильтерс-групп" и 8 респондентов ООО «Аквафор». «Слово руководителя для меня – закон» подчеркнули 14 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 23 респондента ООО «Аквафор».

Что руководитель умело организует деятельность сотрудников отметили 10 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 20 респондентов ООО «Аквафор».

Важной для себя считают оценку руководителя 8 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 12 респондентов ООО «Аквафор».

Удовольствием работать с руководителем считают 6 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 12 респондентов ООО «Аквафор».

По мнению опрошенных, руководитель знает их способности и интересы: 12 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 10 респондентов ООО «Аквафор».

8 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 12 респондентов ООО «Аквафор» считают, что руководитель всегда готов выслушать их и дать совет.

Справедливость руководителя отмечают 12 респондентов ООО "Фильтерс-групп" и 18 респондентов ООО «Аквафор».

Компетентность руководителя, его профессиональное мастерство было оценено сотрудниками в 84 балла из 126 возможных в ООО "Фильтерс-групп" и 120 баллов из 161 возможного в ООО «Аквафор».

Эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность было оценено в 50 баллов из 126 возможных в ООО "Фильтерс-групп" и 81 балл из 161 возможного в ООО «Аквафор».

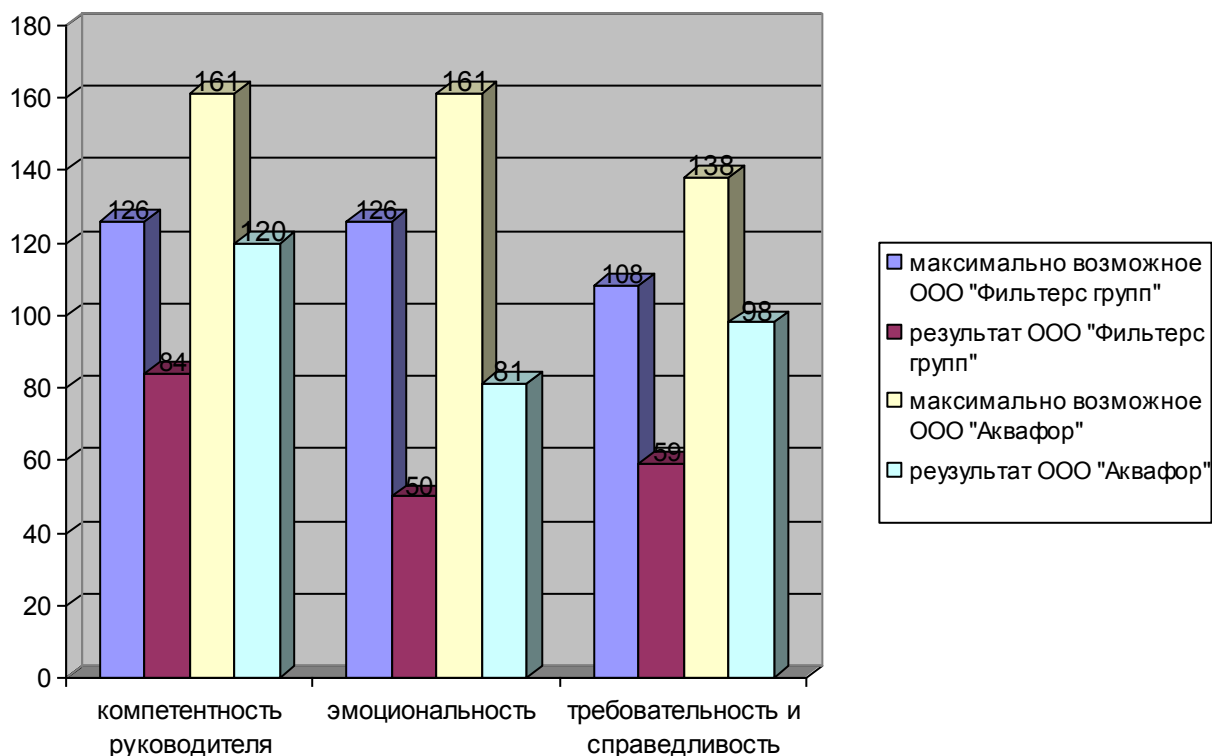


Рисунок 9 - Параметры отношения подчиненных к руководителю компаний ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» в баллах

Требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными респонденты оценили в 59 баллов из 108 возможных в ООО "Фильтерс-групп" и 98 баллов из 138 возможных в ООО «Аквафор»;

На рисунках 9,10 приведены результаты исследования.

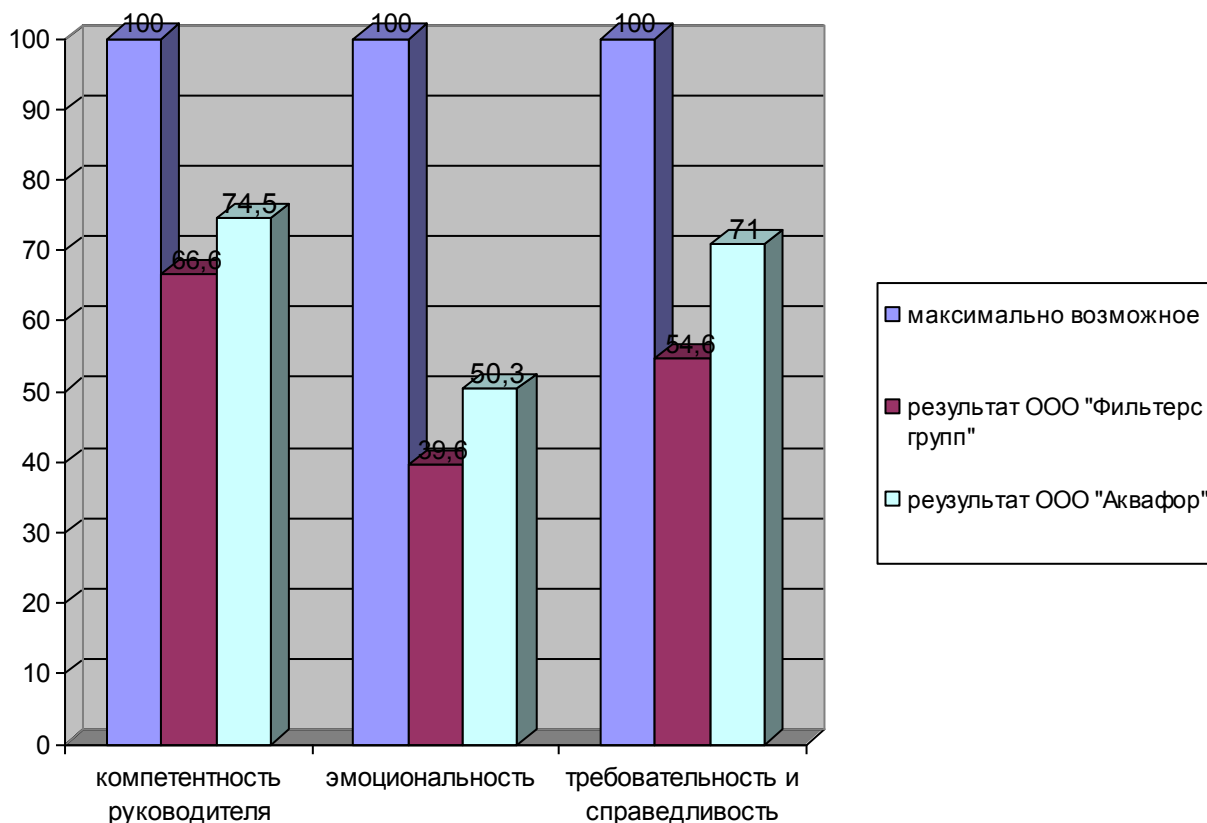


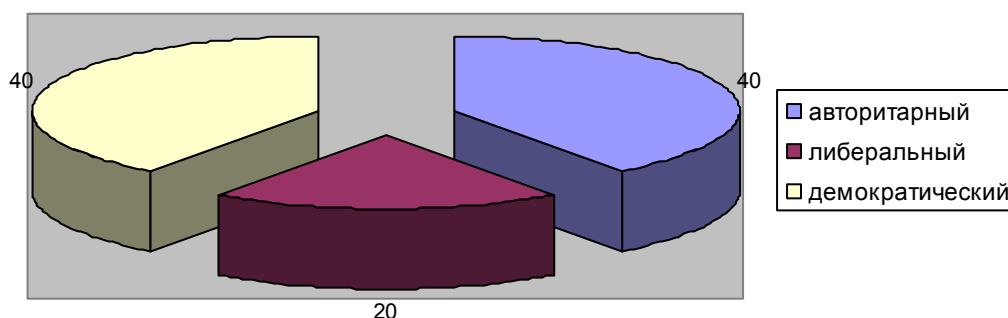
Рисунок 10 - Параметры отношения подчиненных к руководителю компаний ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» в %

Таким образом, ответы на тест можно сгруппировать. Первая группа профессионализм руководителя и его взаимодействие с подчиненными. Здесь сотрудники компаний ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» ценят в своем руководителе, прежде всего, его компетентность и профессионализм. Также руководители пользуются авторитетом в подчиненных, справедливым и требовательным их считают большая половина опрошенных сотрудников. Но умение доверять подчиненным выполнение важных заданий не является сильной стороной руководителя ООО "Фильтерс-групп".

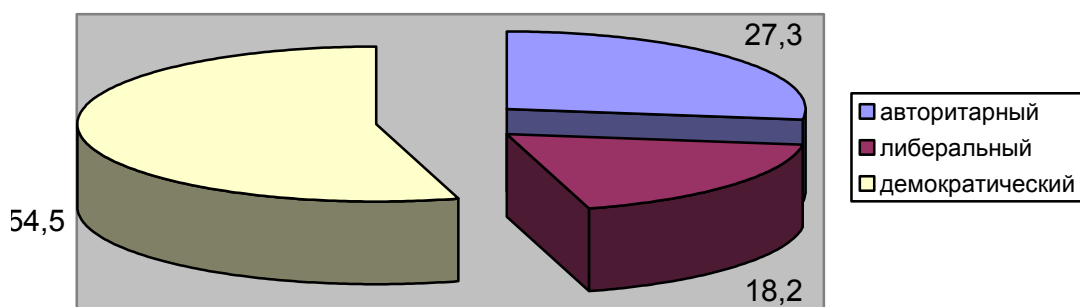
Вторая группа ответов связанная с оценкой качеств личности руководителя и здесь оценивают Коваленок Максима Дмитриевича как чуткого и внимательного человека всего 39,6 % опрошенных сотрудников. У Волкова Валерия Геннадьевича показатели немного больше – 50,3 %.

На втором этапе исследование было проведено определение стиля управления руководителя с помощью самооценки. Руководителям компаний был предложен опросник (приложение Б). Полученные результаты представлены в приложении Д.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7), средняя (8 – 13), высокая (14 - 20).



ООО "Фильтерс-групп"



ООО «Аквафор»

Рисунок 11 - Распределение стилей руководства ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» с помощью самооценки, в %

Согласно результатам самооценки исследования, у руководителя ООО «Аквафор» преобладает демократический стиль руководства - (54,5%), Авторитарный (директивный) стиль составляет 27,3%, либеральный (попустительский) стиль – 18,2%.

У руководителя ООО "Фильтерс-групп" определенный стиль не является ярко выраженным. Так, демократический и авторитарный стиль составляют по 40 %, либеральный - 20 %. Демократический стиль характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными, руководителем и заместителями. Руководитель демократического стиля всегда принимает коллегиальные решения, выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам. Данный стиль характеризуется требовательностью и контролем в сочетании с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины, стремление делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решений.

Авторитарный стиль управления в большей мере характерен для руководителя ООО "Фильтерс-групп", что находит свое выражение в высокой централизации руководства, принятии решений единолично. Без его инициативы и его согласия ни одна процедура не сможет быть проведена, не может быть принято никакое решение. Получается, что все бизнес-процессы компании сводятся к нему.

Таким образом, представление руководителей о себе совпадает по большей части с представлением подчинённых о них.

На третьем этапе исследования было проведено оценивание экспертами эффективности деятельности руководителя (приложение В). Эксперты должны выразить свое мнение об эффективности работы своего руководителя. В качестве экспертов были приглашены:

- сотрудники ООО «Фильтерс-групп»: главный бухгалтер, старший менеджер, старший техник.

- сотрудники ООО «Акваформ»: главный бухгалтер, менеджер по закупкам, начальник отдела продаж.

Результаты проведенного исследования представлены на рисунке 12.

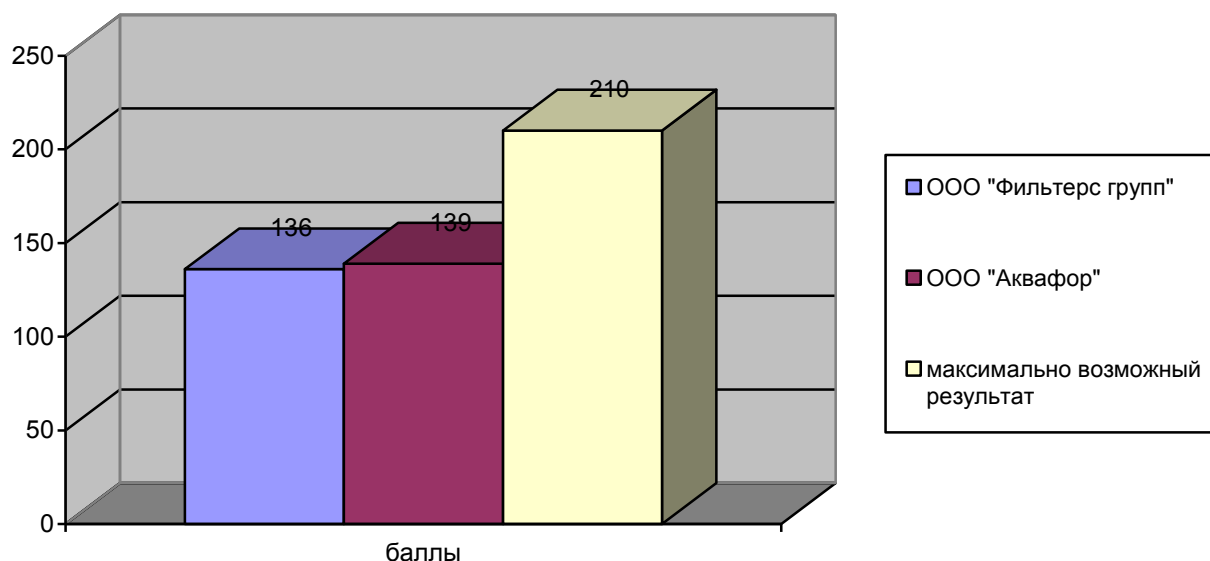


Рисунок 12 – Результаты оценивание экспертами эффективности деятельности руководителя ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» в баллах

По результатам экспертного опроса, эффективность руководителей ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» можно оценить как еще недостаточную - 136-139 баллов из 210 максимальных. Среди проблемных моментов у руководителя ООО "Фильтерс-групп" экспертами были названы: недостаточный уровень стратегического мышления, невысокий уровень делегирования полномочий на подчиненных, недостаточно высокий уровень стремления к инновациям в деятельности компании, высокий уровень восприятия к критике в свой адрес. У руководителя ООО «Аквафор» проблемные моменты следующие: несдержанность в общении с сотрудниками, невысокий уровень желания положительно мотивировать сотрудников и осуществлять контроль за действиями персонала.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ

Руководитель компании ООО "Фильтерс-групп" сосредоточил в своих руках все основные направления деятельности: он занимается приемом и распределением заказов, организацией монтажных работ, подписанием договоров, контролирует финансовую отчетность и т.д. все управленческие и производственные процессы в компании сводятся к директору.

С нашей точки зрения эту нагрузку необходимо перераспределить с помощью делегирования полномочий.

Делегирование это такой процесс, который включает передачу руководителем части своих функций на работе подчиненным, при этом не вмешиваясь в их действия. Делегирование ответственности означает насколько руководитель рационально использует свое время и силы. Именно опираясь на данный принцип руководитель управляет, опираясь на включенность сотрудников в управленческий процесс.

Руководитель является не только специалистом своего дела, но он должен уметь эффективно организовать работу других. А чтобы это сделать, необходимо уметь оптимально распределять задания между подчиненными. Исходя из этого, делегирование это определенная степень доверия, которая позволяет привлечь подчиненного в процесс управления. Это так как называемая демократизация процесса управления.

Целью делегирования является необходимость разгрузить вышестоящих руководителей, высвободить их от текущих дел дать им возможность решать стратегические и перспективные дела:

- повысить эффективность работы подчиненных;
- увеличить интерес сотрудников, их вовлеченность в общее дело.

Делегирование полномочий это такое средство, используя которое руководитель может распределять среди подчиненных множество задач, которые нужны для того, чтобы достичь общих организационных целей.

В том случае, если важная задача не будет делегирована нижестоящему работнику, то руководителю придется выполнять самостоятельно. В это очень сложно, так как способности и время у руководителя являются ограниченными. Тем более, что сущность управления заключается в том, чтобы работу выполняли другие. Исходя из этого, можно говорить о том, что делегирование полномочий это такой акт, который способствует превращению человека в руководителя.

В компании ООО "Фильтерс-групп", во-первых, необходимо в штат принять еще одного менеджера, который бы принимал заявки, заключал договора, т.е. вел всю работу по делопроизводству.

Во-вторых, за вопросы организации исполнения заказов должен отвечать старший менеджер. Делегирование этих полномочий позволит сотрудниками расширить круг обязанностей, повысить свой профессиональный уровень.

Профессионализм руководителя компании ООО "Фильтерс-групп" не подвергается сомнению, но есть проблемы в восприятии личности руководителя его подчиненными. И здесь необходимо воспользоваться технологией формирования имиджа.

Согласно одному из многочисленных толкований, имидж – это образ, искусственно и целенаправленно создаваемый в интересах его владельца.

Когда происходит формирование имиджа руководителя, то нужно обязательно брать в расчет мнение трех групп: сотрудники организации, клиенты и деловые партнеры и общественное мнение, включая средства массовой информации.

Сотрудники компании это те люди от организации, контроля, мотивации которых зависит эффективность деятельности предприятия.

Созданный имидж руководителя работает и тогда, когда его нет рядом с подчиненным. Если сотрудники относятся к своему руководителю с должным уважением, то «правильный» имидж является важным фактором формирования уважительного отношения, - то даже когда шефа нет рядом, такое восприятие помешает подчиненным обмануть его, не выполнить задание или выполнять

его спустя рукава. Понятие имиджа руководителя тесно связано с понятием лидера. Положительный имидж руководителя складывается из личных качеств и приобретенных лидерских качествах.

Коваленок Максим Дмитриевич отличается некоторой авторитарностью поведения, конечно с одной стороны сотрудники организации всегда знают как в «доме хозяин», а с другой стороны они находятся в постоянном напряжении, а это не позволяет им полностью раскрыть свой потенциал. Данный руководитель способен делегировать какую то часть полномочий, но права выбора оставляет все же за собой, это позволяет ему все дела и операции в компании держать под контролем.

Современный руководитель должен быть:

- заботливым, т.е. руководитель должен показать, что способен учитывать интересы других, их сомнения и успехи;

- уметь приспособиться к неопределенным ситуациям. Это выражается в способности рисковать, уметь управлять конфликтами и уметь изменить свое решение, если меняются обстоятельства.

- быть настойчивым, т.е. иметь цель и идти к ней, несмотря на обстоятельства.

- быть общительным. Это выражается в умении слушать, вести переговоры, общаться с публикой.

- уметь разбираться в структуре подчиненности, т.. осознавать свое место в иерархии власти организации, знать, куда можно обратиться, если нужна поддержка.

- Человек с чувством юмора - уметь разрядить обстановку.

- Уравновешенным - для умелого управления среди суматохи.

- Осознающим себя настолько, чтобы понимать, как примеры его поведения влияют на остальных.

- Сосредоточенным на будущем - понимать, как данный вопрос вписывается общую политику организации, и ориентироваться на долговременные приоритеты даже при выполнении небольших задач.

Теперь рассмотрим какими общими качествами должен обладать образ идеального имиджа руководителя, который необходим для принятия эффективных решений (таблица 9).

Таблица 9 – Качества идеального имиджа руководителя

Качества, формирующие положительный имидж Лопатина С.С.	Способ достижения
1). Четкий набор принципов и норм поведения, помогающие установить уважительное отношение сотрудников и партнеров к руководителю;	1). Для этого необходимо в каждой ситуации иметь в виду свой постоянный набор норм и уставов, переступить через которые сродни разрушению имиджа. Конечно, со временем необходимо пересматривать свои ценности, но делать это нужно продуманно не подвергая при этом опасности свой собственный имидж.
2). Деловой стиль в одежде положительно влияет на имидж руководителя;	2). Руководителю необходимо разделить обычный стиль одежды и деловой. Одевая деловой костюм руководитель настраивает себя и окружающих на серьезную и плодотворную работу. А это помогает принятию эффективных управленческих решений.
3). Формирование у сотрудников преданности к организации;	3). Важно донести до работника, что важная цель это не личная выгода, а прибыль предприятия. Если растет и развивается все организация, то и сотрудники получают большую выгоду. Для этого необходимо создать систему стимулирования, гармонично сочетающей материальные и нематериальные механизмы, которая позволит понять сотруднику, что именно это компания его будущее.
4). Предоставление сотрудникам возможности проявления творческих способностей;	4). В условиях развития социального менеджмента необходимо помнить, что человеческий потенциал это важнейший ресурс организации. Давая работнику большую свободу действия, руководитель может получить прибыльные и креативные идеи. Возможно, проводить в организации следующую систему: помимо основной деятельности, сотруднику предоставляется возможность трудиться над каким либо собственным проектом, который в дальнейшем будет возможно принять к действию. Необходимо хвалить людей, которые показывают реальные результаты, работают на улучшение, а не только за то, что они ранее достигали каких-то показателей или что-то полезное делали для организации.
5). Активное формирование корпоративной культуры, помогающей работать «единым фронтом»;	5). Формирование корпоративной культуры может осуществляться при помощи сплочения руководителем. Руководитель должен быть инициатором по мероприятиям корпоративной культуры. Существует огромное количество

	способов формирования корпоративной культуры благодаря которым коллектив работает более продуктивно.
б). Руководитель должен быть доступен работнику, а не восприниматься как высшее существо.	б). Для этого руководителю необходимо использовать метод «открытых дверей», который поможет приблизить к себе подчиненных. Каждый работник должен знать, что дверь начальника открыта не для того, чтобы решать свои проблемы (хотя это тоже не исключается), а для того, чтобы «нести» рационализаторские предложения, идеи, программы развития, способствующие более эффективной работе и процветанию компании.

Таким образом, после коррекции имиджа руководитель будет играть две роли — одну как выражение своих врожденных и приобретенных реакций, а вторую — как совокупность реакций, соответствующих вновь формируемому имиджу.

Сущность феномена руководства состоит, прежде всего, в личном воздействии руководителя на сотрудников. Именно в силе личного воздействия заключается главная сущностная черта руководителя. А это предполагает в свою очередь процесс взаимодействия руководителя и сотрудников, их общение и диалог.

Поэтому другим существенным признаком руководства выступает не управление людьми путем принуждения или подчинения, а организация взаимодействия между ними по поводу продуктивных целей организации. Важными свойствами руководства выступают также легитимность власти, которой обладает человек, и способность к гармоничному сочетанию различных управленческих позиций и ролей, составляющих в своей совокупности статус руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, руководителем называют обычно должностное лицо, на которое официально возложено управление коллективом и организация его деятельности. Это также специалист по управлению, способный оказывать влияние на людей с целью побуждения их к достижению общих целей организации или коллектива.

Эффективное руководство предполагает высокую профессиональную компетентность, востребует определённые личностные качества и ресурсы. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надёжность в выполнении задания, независимость, общительность.

ООО "Фильтерс-групп" - компания занимается продажами систем фильтрации для воды, бытового и промышленного производства. Компания представляет проточные бытовые фильтры, системы обратного осмоса BlueFilters, картриджи, кулеры, комплектующие для бытовых фильтров. Руководитель организации: директор Коваленок Максим Дмитриевич.

Для исследования использовались следующие методики: Методика изучения профессиональной Я-концепции личности руководителя и тест «Руководитель глазами подчиненных», который разработал Я.В. Подоляк.

Проведя оценку руководителя компании ООО "Фильтерс-групп", можно сделать следующие выводы.

Коваленок Максима Дмитриевича отличает достаточный высокий уровень управленческой деятельности, высокий профессионализм, а также критичное отношение к себе. У Коваленок М.Д. наибольшая рассогласованность наблюдается по морально-этическим и волевым качествам. Самооценка руководителя подтверждается и результатами тестирования

подчиненных. В целом, результаты исследования говорят о том, что Коваленок М.Д. готов развиваться как личность и как руководитель.

У директора ООО "Фильтерс-групп" наиболее ярко выражен авторитарный стиль управления, что находит свое выражение в высокой централизации руководства, принятии решений единолично. Без его инициативы и его согласия ни одна процедура не сможет быть проведена, не может быть принято никакое решение. Получается, что все бизнес-процессы компании сводятся к нему. Противоположная ситуация у руководителя ООО «Аквафор», у которого преобладает демократический стиль руководства. Это позволяет ему распределить полномочия между сотрудниками, а самому развивать новые направления деятельности компании. С нашей точки зрения, нагрузку директора ООО "Фильтерс-групп" необходимо перераспределить с помощью делегирования полномочий.

В рамках делегирования полномочий рекомендуется в компании ООО "Фильтерс-групп":

- в штат принять еще одного менеджера, который бы принимал заявки, заключал договора, т.е. вел всю работу по делопроизводству.

- за вопросы организации исполнения заказов должен отвечать старший менеджер.

Делегирование этих полномочий позволит сотрудниками расширить круг обязанностей, повысить свой профессиональный уровень, что, самое главное, освободит руководителя от текущих дел и сосредоточиться на стратегических целях развития компании.

Профессионализм руководителя компании ООО "Фильтерс-групп" не подвергается сомнению, но есть несколько направлений в деятельности руководителя, которые нуждаются в коррекции. Это невнимательность по отношению к сотрудникам, несдержанность, не всегда положительное восприятие личности руководителя. И здесь необходимо воспользоваться технологией формирования имиджа.

Директору ООО "Фильтерс-груп" необходимо научиться демонстрировать способность учесть интересы, сомнения и успехи своего персонала, уметь внимательно слушать, уметь разрядить обстановку и осознавать как примеры его поведения влияют на остальных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аветисян Х.М. Роль личности руководителя в организации деятельности предприятия // Наука и искусство управления. – М., 2016. - С. 10-12.
2. Агафонова М.С., Костина В.Н. Формирование образа современного руководителя // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - № 7-2.- С. 125-126.
3. Аллахвердиева Л.М., Султанова М.К. Управление персоналом в малом бизнесе: роль личности руководителя// Экономика и предпринимательство.- 2015. - № 8-1 (61-1).- С. 1158-1162.
4. Аминева А.Д. Методологические проблемы изучения личности руководителя высшего звена // Экономика и социум. - 2015 - № 1-2 (14). - С. 168-170.
5. Антошкина Е.А., Поддубная М.М. Погоня за временем: личность руководителя в наши дни // Вестник Вятского государственного университета.- 2016. - № 6. - С. 5-8.
6. Бабосов Е.М., Трусъ А.А. Социальный портрет современного руководителя // Проблемы управления. - 2015. - № 1. - С. 47-53.
7. Блохина М.С., Батоврина Е.В. Инновационные компетенции руководителей коммерческих организаций // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики.- 2015.- № 6. -С. 45-50.
8. Вербина Г.Г. Эмоциональная сфера личности руководителя в современных условиях // Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом. – Чебоксары, 2016. - С. 58-69.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5-е изд. М.: Гардарики, 2017. 528 с.
10. Вранчан Н.А., Жоржолиани Ш.М. Личность руководителя в системе управления // Пути повышения эффективности экономической и

социальной деятельности кооперативных организаций.- М., 2015.- С. 112-115.

11. Гайдукова И.Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. - 2014. - № 2.- С. 16-18.
12. Герасикова Е.Н. Направления совершенствования процесса организации труда современного руководителя // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 47-48.
13. Гнездилов Г.В., Киселев В.В., Хусяинова З.Н. Я-концепция личности руководителя // Вестник Института мировых цивилизаций. - 2016. - № 12. - С. 180-187.
14. Гужова О.А. Ключевые компетенции современного руководителя // Научное обозрение. 2014. № 12-2. С. 645-647.
15. Даштоян Н.А. Современный руководитель как элемент успешности организации XXI века // Экономика, политика, право, образование в современном информационном обществе: новые парадигмы. Братск, 2011. С. 45-49.
16. Димитрюк А.А., Воробьева К.С. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 12-1 (18). - С. 380-383.
17. Жекова В. Личность менеджера: основные черты и качества// Наука. Мысль. - 2017.- № 2. - С. 55-59.
18. Зайнуллин Р.И. К вопросу о компетентности руководителя современной организации // Инновационная наука. - 2017. - Т. 1.- № 4.- С. 83-86.
19. Зайцев А.С. Психологические особенности личности и деятельности руководителя (менеджера) // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. С. 15-18.
20. Игембаева К.С., Магзумова Н.К. Исследование ценностных ориентаций личности руководителей // Инновационная наука.- 2017. - Т. 1. № 3.- С. 243-245.

21. Исляева М.Р. Личностный портрет руководителя коммерческой организации // Традиционное, современное в условиях модернизации российского общества. – М., 2017. - С. 49-52.
22. Карамова А.С. Личностные качества руководителя // Гуманитарные научные исследования. - 2014. - № 2 (30). - С. 35-37.
23. Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Наука, 1991. 178 с.
24. Карпач М.А. Взаимосвязь личностных особенностей руководителя и лидерского стиля личности // Развитие российской экономики: проблемы и перспективы. – М., 2014. - С. 963-967.
25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.: Дело, 2014. 220 с.
26. Кашеева А.В., Зимина И.В., Лобанов С.Н. Взаимосвязь психологической устойчивости личности руководителя и стиля управления // Современные проблемы и перспективы развития педагогики и психологии.- М., 2016. - С. 115-116.
27. Кирова И.В., Попова Т.Л. Киров А.Ю. Современный образ типичного российского руководителя // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 1-1. С. 163-166.
28. Князева Н.Ю. Аналитический обзор социально-психологического портрета современного руководителя // Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития. - Сочи, 2014. - С. 166-170.
29. Князева Н.Ю. Требования, предъявляемые к современному руководителю // Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития: материалы международной научно-практической конференции. - Саратов, 2014. - С. 45-47.
30. Козьяков Р.В. Имидж успешного руководителя как фактор эффективного управления организацией // Экономика и социум. - 2014.- № 1-3. - С. 524-53

31. Колбасенко О.Е. Социальная ответственность как социально-психологическая характеристика руководителя // Наука и общество. -2015. - № 1 (20). - С. 174-180.
32. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - 3-е изд. М.: Юнити-Дана, 2012. - 511 с.
33. Крахмалёва В.С. Личность руководителя – индикатор эффективности работы организации // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2015. - № 12 (58).- С. 97-99.
34. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Норма М, 2017. - 287 с.
35. Машковцев Д.С. Толерантность как профессиональное свойство личности современного руководителя // Инновационные условия развития науки и образования в межкультурном взаимодействии: комплексный подход. – М., 2015.- С. 152-155.
36. Мельник Ю.И., Мельник О.Ф. Управленческая мотивация и эмоциональное благополучие руководителей // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология.- 2016. - № 1. - С. 6-20.
37. Морозов А.В. Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя // Психология в экономике и управлении. 2014. № 1. С. 125-129.
38. Наумова Ю.А., Филь Т.А. Харизматичность как компонент трудового потенциала личности руководителя // Мир науки, культуры, образования. - 2017. - Т. 63. № 2. - С. 292-295.
39. Нестерова О.В. Факторы успешности профессиональной деятельности современного руководителя // IX Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества - М.,2014. - С. 303-305.
40. Обидина Н.В. Особенности черт личности успешных руководителей в коммерческой организации // Личность в природе и обществе. - М., 2015. - С. 58-61.

41. Орлов В.Ю., Мансуров И.И., Захаров А.С. Качества личности руководителя // Инновационные технологии управления. – Нижний Новгород, 2015. - С. 37-40.
42. Павлова Т.А. Психологическая структура личности руководителя в современных отечественных исследованиях // Социально-психологические вызовы современного общества. Проблемы. Перспективы. Пути развития: Материалы III Международной научно-практической конференция.- М., 2017. - С. 220-225.
43. Парахина В.Н., Федоренко Т. Теория организации. М.: КноРус, 2015. 278 с.
44. Пахно И.В. К вопросу об инновационной инициативе и инициативности личности современного руководителя // Психология в экономике и управлении. - 2014. - № 1.- С. 130-132.
45. Перелыгина Е.Б., Савичева Н.А. Развитие имиджа и личностной устойчивости руководителя // Человеческий капитал. - 2015. - № 1. - С. 51-53.
46. Пилюгина В.А., Шмелева А.Ю. Роль личности руководителя в системе управления организации //Форум молодых ученых.- 2017. - № 6 (10). - С. 1409-1412.
47. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека. - М.: УРАО, 2017. - 160 с.
48. Пуляевская О.В., Прокопчук И.А. К проблеме исследования влияния личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе //Социальная компетентность. - 2017. - Т. 2. - № 1 (3).- С. 81-86.
49. Синягин Ю.В. Современный руководитель: грани личности и черты эпохи // Образование личности. - 2017.- № 1. - С. 38-40.
50. Сухорукова Г.Н. Стиль и личность деятельности руководителя как факторы гуманизации экономических отношений современности // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. - 2014. - № 12 (1). - С. 165-175.

51. Сыманюк Э.Э., Девятковская И.В. Власть как фактор развития или деформации личности руководителя организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2014. - Т. 3. - № 4. - С. 5-8.
52. Торлопова Ю.О. Качества личности руководителя // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития. – М., 2016. -С. 145-147.
53. Федоров Ю.В. Приоритетные компетенции современного руководителя // Инновации и инвестиции. - 2014. - № 2. - С. 190-195.
54. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Издательство Института Психотерапии. 2015. - 490 с.
55. Халфиева А.Р. Место конкурентоспособности в структуре личности руководителя // Актуальные проблемы научной мысли . – Уфа, 2014.- С. 194-196.
56. Чарышева С.Р. Трансформация личности руководителя и продуктивность управления // Историческая и социально-образовательная мысль.- 2016.- Т. 8. № 6-1. - С. 160-166.
57. Чукмарова Л.Ф., Шаймухаметова С.Ф. Взаимосвязь корпоративной культуры и удовлетворенности трудом с личностью руководителя // Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие. - 2016. - Т. 1. № 5. - С. 9- 11.
58. Щербина В.В. Социальные теории организации: словарь. М.: Дело, 2011. 264 с.
59. Ямбухтина А.С. Качества личности руководителя // Аллея науки. - 2017. - Т. 1. № 14. - С. 309-312.
60. Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00055.htm> (дата посещения 28.03.2018)

ПРИЛОЖЕНИЕ А -Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк¹

Шкала начальник-подчиненный предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл.

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости: компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20); требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки¹

Назначение. Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Опросник

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок. 20- Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С. подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролирую их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве - распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

Таблица-ключ

Стиль управления	Номера утверждений	ответов	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60		
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59		
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58		

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7), средняя (8 - 13}, высокая (14 - 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ В - Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя

Предлагаемая методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция к тесту

Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Тестовый материал

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления		1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей		2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей		3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи		4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения		5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса		6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля		7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных		8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям		9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма		10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой		11. Отсутствие стремления к

информации		получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач		12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск		13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям		14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников		15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения		16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах		17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей		18. Невнимание к мнениям исполнителей
19. Умение культурно вести себя		19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала		20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей		21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок		22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес		23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту		24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми		25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей		26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам		27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии		28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой		29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью		30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка и интерпретация результатов теста

Начальный этап обработки связан с определением суммарного результата. Затем составляется графический профиль на данного исследуемого, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 ПВК руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49-60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна;

151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов – эффективный руководитель.

Приложение Г – Результаты теста «Руководитель глазами подчиненных»

		ООО "Фильтерс-групп":	ООО «Аквафор»
1	Руководитель – отличный специалист	16	18
2	У меня хорошие взаимоотношения с руководителем	14	15
3	Руководитель – справедливый человек	8	20
4	Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям	12	16
5	Руководитель – чуткий человек	4	8
6	Слово руководителя для меня – закон	14	23
7	Руководитель умело организует мою деятельность	10	20
8	Я вполне доволен руководителем	12	19
9	Руководитель достаточно требователен ко мне	16	23
10	Руководитель всегда может дать разумный совет	10	18
11	Я полностью доверяю руководителю	8	20
12	Оценка руководителя очень важна для меня	8	12
13	Руководитель всегда инициативен и находчив	12	20
14	Работать с руководителем – одно удовольствие	6	12
15	Руководитель уделяет мне много внимания	5	8
16	Руководитель знает мои способности и интересы	12	10
17	Руководитель всегда понимает мое настроение	2	6
18	Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет	8	12
19	Руководитель зря не накажет	12	18
20	Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами	4	8

**Приложение Д – Результаты определения стиля управления
руководителями ООО "Фильтерс-групп" и ООО «Аквафор» с помощью
самооценки**

Стиль управления	Номера ответов- утверждений	Сумма ответов	
		ООО "Фильтерс- групп"	ООО «Аквафор»
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42. 43. 48, 49, 54, 55, 60	10	9
Либеральный	2, 5, 8, 11 , 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	5	6
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	10	18