Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Ульяновский государственный технический университет

Кафедра «Экономика и менеджмент»

Курсовая работа на тему

**«Лидерство как основной инструмент управления предприятием»**

Выполнила студентка

Группы Мз – 31

Сарапкина С.В.

Научный руководитель:

Волкова Е.А.

Ульяновск

2008 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА

1.1. Основные определения понятия лидерства

1.2.Подходы к определению эффективного лидерства

1.3. Стили лидерства

1.4.Теория лидерских качеств

1.5.Ситуационное лидерство

1.6.Различия между ролью лидера и менеджера

1.7.Интуиция как навык руководителя

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «МИРОР»

2.1. О компании ООО «МИРОР»

2.2 Цели и задачи производственной деятельности

2.3. Анализ внешней среды ООО «МИРОР»

2.4.Система показателей, используемых предприятием для анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия

2.5. Кадровая политика предприятия

2.6.Анализ лидерских качеств сотрудников компании ООО «МИРОР»

ГЛАВА 3 СОВРЕМЕННОЕ ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА, ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ

3.1. Рекомендации по основным проблемам компании ООО «МИРОР»

3.2. Лидерство третьего поколения

3.3. Проблемы лидера

3.4. Гендерное исследование лидерства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение1. Тест «Склонность к лидерству»

Приложение2. Тест на выявление лидерских качеств

Приложение3. Философия ООО «МИРОР»

Приложение4. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара

Приложение5.Организационная структура ООО «МИРОР» в Ульяновской области

ВВЕДЕНИЕ

Лидерство – понятие, издавна привлекавшее внимание людей. Правда, до начало 20 века чаще всего речь шла о политических лидерах. Знаменитая книга Н.Макиавелли «Государь», написанная в 16 в., по сути, была книгой о лидерстве и власти лидера. А, начиная, с 40-х годов ХХ века начались научные исследования природы и сущности лидерства в крупных масштабах и на систематической основе.

Сейчас мы все чаще и чаще можем встретить статьи, касающееся темы лидерства. Возникает вопрос: с чем связано возрастание интереса многих исследователей к данной теме? Проблема лидерства приобрела в последние годы особое значение в связи с изменениями в функционировании организации. Появились так называемые постиндустриальные, самообучающиеся, сетевые компании. Их отличают: повышенная гибкость, частая перестройка оргструктуры, акцент на адаптации к внешней среде, небольшие размеры, акцент на командности и самоуправляемости. Таким образом, происходит эволюция понятия лидерства, оно приобретает некий другой смысл в таких организациях и в результате по-новому влияет на нее. Соответственно данные изменения становятся объектом обсуждения экономистов и исследователей в изучаемой области.

Практическое значение работы: использование полученных результатов для усовершенствования процесса управления в компании ООО «МИРОР»

Объектом исследования являются сотрудники компании ООО «Мирор» отдела продаж, логистики, технологического отдела и бухгалтерии.

Предметом исследования данной курсовой работы являются подходы к определению эффективного лидерства и характеризующие их модели, стили лидерства и принятия решений на основе которых будет делаться анализ процесса управления.

Цель работы: изучение эволюции понятия лидерства, определить его значимость сегодня. Что вкладывается в данное понятие? С чем связана его эволюция? И вообще нужны ли лидеры в стабильно работающей компании?

Кроме того, в данной курсовой работе я рассматриваю выполняемые роли руководителем, менеджером и лидером. Как правило, люди, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому обладают разными свойствами. А также, каким образом взаимодействуют руководители с сотрудниками, занимающими те или иные лидерские позиции в коллективе, какие существуют в теории лидерства подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства.

Данная курсовая работа будет вестись на примере компании ООО «МИРОР», которая считается лидером на рынке телекоммуникационных услуг.

**ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА**

**1.1. Основные определения понятия лидерства**

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф.Тейлора. Было проведено очень много исследований, тем не менее, все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти источники, ее питающие.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в одном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных перемен.[6,с.42]

Лидерство, как и власть, - это потенциал, имеющийся у человека.

В ходе изучения проблемы лидерства ученными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж.Терри , лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г.Кунц и С.ОДоннел считают, что лидерство связанно с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

В практике управления лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.[7,с.174] Самым удачным понятием из выше приведенных определений я считаю, что лидерство это, прежде всего, способность, как определил это Кричевский Р.Л., способность побуждать людей, влиять на их поведение для достижения личных целей и целей организации.

**1.2.Подходы к определению эффективного лидерства**

Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации? Это сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые – бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.[8,с.543]

Согласно личностной теории лидерства или теории великих людей лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т.е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В итоге Стогдилл сделал вывод: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Стогдилл утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Таким образом, второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя, т.е. эффективность определяется манерой поведения по отношению к подчиненным. Основной недостаток заключался в тенденции исходить из предложения, что существует какой – то один оптимальный стиль руководства.

Ни подход с позиции личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью –с другой. Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Разные ситуации требуют различных организационных структур, а также различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации.

Ниже будут подробно рассмотрены каждый из указанных подходов с целью оценки его значимости и полезности в объяснении лидерства и возможности предсказаний с его помощью лидерского поведения.

**1.3. Стили лидерства**

Важный вклад поведенческого подхода заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Одним из первых описание стилей лидерства дел Куртом Левин, выделивший авторитарный, демократический и пассивный стили.

*Таблица 1*

**«Содержание трех стилей руководства по К. Левину»1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Авторитарный стиль | Демократический стиль | Пассивный стиль |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера | Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/ организации |
|  | Прерогатива в установлении целей и выборе средств | Принятие решений разделено по уровням на основе участия | Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме |
|  | Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху | Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях | Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе |
| Сильные стороны | Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера |
| Слабые стороны | Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы | Демократический стиль требует много времени | Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства |

Хотя выводы Левина основывались на данных полевых исследований, его классификация не получила широкого распространения, поскольку стили лидерства не увязывались с природой задания, которое выполняла группа, и слабо учитывались отношения между ее членами.

Я считаю, что деление лидерства на данные стили по Левину вполне применимы сегодня, действительно, в организации можно выявить как и авторитарный, и демократический, и пассивный стили, но с некоторыми поправками, так как в большинстве случаев все зависит от ситуации.

В дальнейшем были предприняты попытки усовершенствовать подход, основанный на анализе поведения лидеров.

Однако наибольшую популярность среди практиков получила система описания стилей лидерства, получившая название «управленческой решетки», предложенная Р. Блейком и Дж. Моутом. «Управленческая решетка» - это двумерная схема, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная – его ориентация на отношение между людьми. Подход Блейка и Моутон, пусть неявно, указывает на существование наилучшего стиля лидерства.[8,с.551]

**Четыре системы в стиле лидерства Лайкерта**

Стиль 1 – эксплуататорско-авторитарный: слушаю только себя, принимаю решения только сам, основа мотивации к труду подчинённых – фиксированный заработок и премия по результатам работ. Стиль 2 – благосклонно-авторитарный: хвалю за хорошо выполненную работу, материально поощряю и наказываю не только в зависимости от формально выполненной работы, но и учитывая усердие, инициативу, прилежность, старательность, дисциплинированность рабочего. Стиль 3 – консультативно-демократический: консультируюсь с рабочими, учитываю их пожелания и советы. Стиль 4 – стиль, основанный на обосновании необходимости выполнения задания, инициативы и участия подчинённых: участие работников в управлении, организация работниками своего труда.[8,с.547]. Обсуждая выгоды этого стиля для организации, Лайкерт замечает: «новые интересы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые каким-то одним специалистом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которые она развивает и совершенствует…взаимодействие человека с человеком на собраниях, где доминирует руководитель, не создает групповой лояльности и имеет гораздо мене благотворное воздействие на мотивацию, чем групповое взаимодействие и проведение собраний, где принимаются решения». Однако, как мы узнаем позже, выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

**1.4.Теория лидерских качеств**

Исследование лидерства прошло несколько этапов. Первый характеризовался тем, что ученые пытались определить качества, которыми должен обладать эффективный лидер. Так родилась теория лидерских качеств.

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В направлении теории лидерских качеств были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств.

Ральф Строгдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

-ум или интеллектуальные способности;

-господство или преобладание над другими;

-уверенность в себе;

-активность и энергичность;

-знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло Аналогичное разочарование. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

1. Управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

2. Управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3. Управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4. Управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и по священность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, и личностные деловые.[5,с.430]

**Американский исследователь Тид** в 1935 г. опубликовал книгу «Искусство лидерства», в которой составил следующий перечень наиболее существенных качеств лидера:

-Физическая и эмоциональная выносливость.

-Понимание назначения организации и направления ее деятельности.

-Энтузиазм

-Дружелюбие, приязнь и расположение других.

Порядочность.

Однако теория лидерских качеств не дала значительных практических результатов. Оказалось, что примерно одинаково успешные лидеры могут обладать различными качествами. Кроме того, составленный исследователями список желательных качеств эффективного лидер чересчур длинный: на практике ни один человек не обладает их полным набором.[14,с.120]

**1.5.Ситуационное лидерство**

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действует один дополнительный или более фактор. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства, ситуационная модель Фидлера, подход Митчелла и Хауса «путь - цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Четыре ситуационные модели лидерства

Ситуационная модель руководства Фидлера

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведения руководителя:

Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности для исполнителей.

Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бес структурность.

Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предложения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства.

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК (наименее предпочтительный коллега), хотят чтобы и отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг – сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Как показано на рис.1, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Руководители, ориентированные на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4,5 и 6, а в 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Наиболее благоприятная, в ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие. А отношение между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивированные чел-ми отношениями руководители работают эффективнее  Мотивированные задачей руководители работают эффективней | |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Хорошие | Хоро-шие | Хоро-шие | Хоро-шие | Плохие | Плохие | Плохие | Плохие |
| Структурирована | | Не структурирована | | Структу-рирована | | Не структурирована | |
| Силь-ные | Сла-бые | Силь-ные | Сла-бые | Силь-ные | Сла-бые | Силь-ные | Сла-бые |

Рис. 1. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации

В противоположность этому 8- наименее благоприятная, должностные полномочия невелики, отношение с подчиненными плохие и задача не структурирована.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действий и принятия решений, единство цели, строгий контроль за работой подчиненных. Для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителям.

Ситуация 1 случается сравнительно редко, потенциальные недостатки авторитарной тактики, а также руководства, основанного на принуждении и на вознаграждении, минимальны.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует направление усилий подчиненных.[8.с.555]

Я считаю, что ситуационный подход Фидлера – прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителя и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств.

Подход «путь – цель» Митчела и Хауса. Эта ситуационная модель, во многом аналогична модели Фидлера. Была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь-цель» указывает руководителю на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Подход «путь-цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Приемы, с помощью, которых руководитель моет влиять на пути или средства достижения целей:

* Разъяснение того, что ожидается от подчиненного
* Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
* Направление усилий подчиненных на достижение цели.
* Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, который он может удовлетворить.
* Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства.

а) стиль поддержка.

б) инструментальный стиль

в) стиль поощряющий участие

г) стиль, ориентированный на достижение

Ситуационные факторы. Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействие со стороны внешней среды.

3) Теория жизненного цикла. Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали ситуационной теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. [8,с560]

Имеются 4 стиля лидерства, которое соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: «давать указания», «продавать», «участвовать», «делегировать». Первый стиль (S1) – руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – для подчиненных с низким уровнем зрелости (М1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуется соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль (см.приложение 1)

Второй стиль (S2) – «Продавать» - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. Подчиненные хотят принимать ответственность. Но не могут так. Как обладаю средним уровнем зрелости (М2).

Третий стиль (S3) характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (М3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения. Самым подходящим будет стиль. Основанный на участии подчиненных в принятии решений.

Четвертый стиль (S4) характеризуется высокой степенью зрелости (М4). В этой ситуации подчиненные и могут. И хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуации со зрелыми исполнителями, т.к. подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате, руководитель позволяет подчиненным действовать самим.

Как и другие модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Эта модель концентрирует внимание на процессе принятия решения. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства в таблице 2.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решения (Al и All), затем идет консультативный (Cl и Cll) и, наконец, завершается полным участием (Gll). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали 7 критериев. По которым оценивается ситуация «подчиненные – руководитель, а также модель дерева решений.

**«Стили принятия решений по Вруму-Йетону»**

Al.Вы сами решаете проблему или принимаете решение. Используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

All. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – представление необходимой информацией, а не поиск или оценка альтернативных решений.

Cl. Вы избегаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается. И выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение. Которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Cll. Вы избегаете проблему группе ваших подчиненных. И весь коллектив выслушивает все идеи, предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Clll. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша род схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу. Чтобы она выбрала «ваше» решение. А хотите принятии выполнить любое решение, которое группа сочтет наиболее приемлемым.

**Критерии проблемы по модели Врума-Йеттона**

Значение качества решений

Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

Степень структурирования проблемы.

Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного решения.

Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение получит поддержку у подчиненных.

степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполнят задачи, сформированные при изложении проблемы.

Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.[8,с.562]

Хотя модель Врума –Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус – на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

**1.6.Различия между ролью лидера и менеджера**

В общественном сознании понятия лидер и руководитель, менеджер практически не различаются. Тем не менее люди, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

В практике употребления слова «лидер» смешиваются самые различные смыслы. Лидер –это «вождь масс в тоталитарно олигархическом обществе, и высший политический чин в бюрократическо – демократическом обществе». (М.Вебер), и менеджер, «отвечающий за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор и подготовку работников – за все то, что связано с деятельностью его подчиненных» (Г.Минцберг), и просто человек, способный повести других за собой, и передовик производства, и «лидер продаж».Однако в рамках научного менеджмента приходят к нижеследующему разделению.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, а как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции.[11,с.60]

* Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении.
* Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе.
* Лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей.
* Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Среди отличительных функций лидера мы можем выделить две группы: стратегические и социально – воспитательные (связанные с влиянием на людей).

Один из ведущих представителей теории «человеческих отношений» Д. МакГрегор считал, что лидерства как такового не существует. Лидерство – это всегда определенное социальное отношение. В него следует включить, по крайнем мере, четыре переменные:

* характеристики лидера;
* позиции, потребности и прочие характеристики его последователей
* характеристики организации: ее цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению;
* социальная, экономическая и политическая среда, в которой действует лидер.

Таким образом, личностные особенности лидера не могут не рассматриваться в более широком контексте. Участие в организации ведет к появлению социального этажа в анализе психологических характеристик лидерства и менеджмента.[14,с.234]

Появление таких факторов, как среда, группа, ситуация, потребность контекста, заметно влияет на то, как начинает выглядеть феномен лидерства. Можно сказать, что:

* лидер появляется, если он нужен (если среда или ситуация имеет на него запрос);
* лидерству учатся, решая проблемы, существующие в организационном контексте.

В заключении данной темы я хотела бы сказать, менеджеру необходимо уметь контактировать с сотрудниками, занимающими те или иные лидерские позиции в коллективе хотя бы только потому, что они оказывают определенное внимание на коллектив или какую – то часть его членов. И для пользы дела их предпочтительнее числить в союзниках, нежели иметь в их лице приверженцев конфронтирующей стороны.

**1.7. Интуиция как навык руководителя**

Значение умения применять интуицию в современной экономической ситуации повышается с каждым днем. В 2002 г. Нобелевская премия по экономике была присуждена не экономисту, а психологу Д.Канеману. В своих книгах «Психология прогнозирования», «Принятие решений в условиях неопределенности» Канеман показал, что решения в области экономики принимаются людьми не на рациональном, а на эмоциональном и интуитивном уровне. На эту тему проводятся конференции в России и за рубежом. В 2004г. в Риге (Латвия) прошел Международный конгресс «BUSINTSS-INTUION 2004» («Бизнес-интуиция 2004»). В 2005 г. в Москве была организована конференция «Успешный бизнес: интуиция или расчет?».

В экономике известно большое количество великих интуитов, таких как Рокфеллер, Форд, Баффет и др. Все выдающиеся люди умели применять на практике интуицию, и именно ей были обязаны своим успехом. Г. Минцберг, обозреватель «Гарден Бизнес Ревью)», провел опрос высокопоставленных чиновников и бизнесменов. Большинство из них постоянно решают проблемы, слишком сложные для рационального мышления, с помощью интуиции. Сейчас сама экономическая ситуация подталкивает менеджеров к тому, чтобы сделать интуицию главным консультантом при принятии решений, проверяя ею альтернативные способы.

Таблица 1. Технические и экзистенциальные инструменты менеджера

|  |  |
| --- | --- |
| **Технические инструменты** | **Экзистенциальные инструменты** |
| Рациональное мышление | Интуитивное мышление |
| Волевые навыки | Навыки получения удовлетворения |
| Интеллектуальные навыки | Эмоциональные навыки |
| Рост компетенций | Рост личности |

Действовать по интуиции означает использовать на практике в большей степени свойства своей личности, чем рациональные источники сведений. Последние становятся все менее надежными, т.к. поступающая информация противоречива, изменчива и все чаще сфабрикована в интересах различных игроков рынка.

В бизнесе известны 2 вида интуиции: интуиция решения и интуиция предвидения.

Интуиция решения необходима в ситуации, когда требуется из имеющихся альтернатив выбрать:

* Профессию
* Место работы
* Сотрудников
* Объект инвестирования

Интуиция предвидения используется при

* Прогнозировании поведения рынка, конкурентов
* Расчете роста акций
* Планировании новых назначений в компании
* Открытии собственного дела
* Постановке стратегических целей

Для обоих типов интуирования человеку необходимо достичь определенного уровня зрелости и освоить рациональные инструменты для прочтения сигналов интуиции.

Примером использования интуиции решения может служить поведение Дж. Рокфеллера, который выбирал объекты инвестирования, руководствуясь собственным чутьем. Иногда он брал огромные кредиты на одну ночь и, совершив сделку, расплачивался на следующий день. В такие ночи его компаньоны не смыкали глаз, однако он сам действовал уверенно и, используя один шанс из тысячи,неизменно оказывался в выигрыше. В настоящее время вопрос о направлении инвестиций является одним из самых актуальных для российских бизнесменов. Не имея внутреннего ориентира в виде собственной интуиции, трудно принять правильное решение.[15,ст. 328-329]

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ ООО «МИРОР» Г. УЛЬЯНОВСКА

**2.1. О фирме ООО «МИРОР»**

Общество с ограниченной ответственностью «МИРОР» располагается по адресу г. Ульяновск, ул. Кирова, 59. Основная деятельность компании заключается в продаже запасных частей и автомобилей УАЗ(различных моделей). Около 10 лет компания является официальным дистрибьютором ЗАО «УАЗ» .

Деятельность компании прежде всего ориентирована на потребителя. На сегодняшний момент ООО «МИРОР» также предоставляет большое количество услуг в сфере автосервиса. Компания ООО «МИРОР» является владельцем автосервиса «ЮЖНЫЙ», который предоставляет огромное количество услуг ремонтных, шиномонтажных работ, которые отвечают основным потребностям автовладельцев.

Качество товаров (запчасти, а/м), услуг в сфере автосервисного обслуживания, шиномонтажа – одни из важнейших критериев, по которым покупатели и автовладельцы выбирают компанию и автосервис, и компания «МИРОР» это учитывает.

ООО «МИРОР» было образовано в 1996г. 01 декабря, как общество с ограниченной ответственностью. Владелец и основатель фирмы – Незванов О.В. За 10 лет своего существования ООО «МИРОР» из маленькой фирмы превратилось в довольно крупное предприятие с числом сотрудников 120 человек. Сфера деятельности продажа а/м и з/ч УАЗ по всей России и по странам Ближнего

Зарубежья. Дочерними предприятиями являются ТД «МИРОР», ТД «ЛИДЕРТОРГ», ООО «РСН», ООО «Автосбыт М».

**2.** **Цели и задачи производственной деятельности предприятия.**

В планах компании — добиваться максимальных продаж на рынке России и стран Ближнего Зарубежья, расширить спектр услуг предоставляемых в сфере автосервисного обслуживания. Стать лидером на рынке продаж и услуг.

Приоритетные задачи компании ООО «Мирор» в Ульяновской области:

* дальнейшее развитие компании
* расширение территории продаж
* модернизация авторемонтного оборудования с целью обеспечения растущих потребностей в сфере автосервисного обслуживания и шиномонтажа
* реализации новых возможностей для покупателей.
* улучшение качества обслуживания
* улучшение качества и уровня продаж

Цели:

* Постоянное увеличение объема реализации
* Цены на предоставляемые услуги и товары ООО «МИРОР» должны оставаться на доступном уровне для большинства клиентов
* Расширение спектра предоставляемых услуг, ввод новых услуг., расширение ассортимента предоставляемых з/ч и видов а/м
* Внедрение комплексной системы индивидуального сервиса
* Укрепление позиций на рынке

**2.3. Анализ внешней среды ООО «Мирор»**

**2.3.1.Конкуренты компании «МИРОР»**

Компания ООО «МИРОР» -одна из крупнейших компаний по реализации автомобилей и запчастей УАЗ, а также предоставляющая широкий спектр услуг автосервиса в Ульяновской области. Ее основными конкурентами являются такие компании, как ООО «МИШАР», ООО «АВТОРАЙ», ООО «АВТОГРАД», ОАО «ВЕГА». Все эти компании являются официальными дистрибьюторами ЗАО «УАЗ». По оценки аналитиков в процентном соотношении рынок продаж запасных частей и а/м УАЗ выглядит примерно так : ООО «МИРОР»-25% (за счет роста продаж в Белоруссию), ООО «МИШАР»-20%, ООО «АВТОРАЙ»-17%, ООО «АВТОГРАД»-15%, ОАО «ВЕГА»- 13%.

**Основные отличия ООО «МИРОР» от конкурентов** (Авторай, Автоград, Вега и др.) следующие:

1. длительный срок существования на рынке (11 лет);
2. квалифицированный персонал;
3. обширная зона продаж;
4. обязательная сертификация качества услуг;
5. развитие новых услуг( помимо продаж запчастей и автомобилей УАЗ – свой автосервис);
6. индивидуальный подход к каждому клиенту;
7. доступные цены, качественные услуги;
8. много различных способов оплаты услуг.

Эти отличия определяют позицию фирмы на рынке.

**2.3.2 ООО «МИРОР»**

Общество с ограниченной ответственностью «МИРОР» возникло 1 декабря 1996г. Владельцем и основателем является Незванов Олег Витальевич. Более десяти лет компания является официальным дистрибьютором ОАО «УАЗ». На 1 января 2008г. товарооборот компании составляет 20 млн. рублей в месяц. Компания сотрудничает более чем с 200 предприятиями, как в России , так и за рубежом. «МИРОР» с анг. языка переводиться как (MIRROR) - зеркало(блестящее, чистое, т.е. без обмана).

**2.4. Система показателей, используемых предприятием для анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.**

Компания «МИРОР» использует ряд показателей, оценивающих производственно-хозяйственную деятельность:

Финансовые показатели:

1. Выручка
2. Чистая прибыль
3. Рентабельность по чистой прибыли
4. Количество продаж

В настоящий момент ООО «МИРОР» остается одним из лидеров на рынке продаж автомобилей и запасных частей УАЗ. Компания отмечает значительный рост основных финансовых и операционных показателей. На сегодняшний день число компаний с которыми сотрудничает ООО «МИРОР» составляет около 250, причем они располагаются по всей России. Также около 30 организаций-сотрудниц располагаются в Белоруссии (напр. ЗАО «БЕЛУАЗ»). В 2003 году был зафиксирован рост финансовых показателей деятельности компании по сравнению с результатами прошлого года: доход ООО «МИРОР» увеличился на 20 % и составил 150 млн., объем прибыли до расчетов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA) увеличился на 80% и составил 75,6 млн., чистая прибыль компании возросла на 120 % и составила 200 млн. Это произошло из-за открытия магазина «МИРОР+» на ул. Нариманова в г. Ульяновске, открытия автосервиса «ЮЖНЫЙ» на ул. Кирова, 59.

**Чистая прибыль предприятия**.

В связи с благоприятной макроэкономической ситуацией продажа а/м и з/ч УАЗ возросла. Большое количество контрактов заключается с городами Сибири и Юга, открыт новый магазин «МирорТехно». Таким образом, чистая прибыль компании ООО «МИРОР» выросла на 30 процентов по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достигла 200 млн. рублей.

**Рентабельность предприятия**

ООО «Мирор» осуществляет деятельность по оптовой торговле автомобильными деталями,узлами и принадлежностями, автотранспортными средствами.

В 2007 г. по сравнению с 2006 г. в результате расширения рынка сбыта товаров, увеличения количества потребителей возрос объем продаж на 18,2 %, рост затрат составил 18,8% , получено чистой прибыли 617.000 руб. Среднесписочная численность работающих составила 120 человек. (были освоены такие направления, как «Урал» и «Сибирь»), открытия нового магазина «МирорТехно» (Кирова,59).Произошло увеличение ассортимента продаваемых товаров: скутера, лодки, садовое оборудование (газонокосилки, бензо-электро пилы).

**2.5. Кадровая политика предприятия**

ООО «МИРОР» - это компания молодых перспективных людей, ориентированных на профессиональный рост и карьеру в рамках своей компании. Стремление сотрудников к карьерному росту и к более точной профессиональной самоидентификации в ООО «МИРОР» приветствуется. В компании любой сотрудник может направить резюме в отдел по работе с персоналом и заявить о желании расти по служебной лестнице или о желании попробовать себя в другом качестве.

В компании планомерно проводятся встречи, беседы с персоналом для получения обратной связи.

*Политика набора персонала на предприятии*

Компания ООО «МИРОР» в Ульяновской области объявляет о наборе персонала в различные службы. Приглашая на работу, компания предлагает:

* стабильную заработную плату с последующим ее возрастанием в соответствии с опытом и квалификацией
* перспективу профессионального и карьерного роста
* социальный пакет, включающий в себя медицинскую страховку с обслуживанием в лучших медицинских учреждениях, оплачиваемый отпуск, оплату больничных листов в соответствии с законодательством РФ

На данный момент в компании ООО «МИРОР» работает порядка 120 человек. Профессионально-квалификационный состав персонала составляют: непосредственно генеральный директор ООО «МИРОР», 1-ый заместитель директора, начальники отделов, финансисты, маркетологи, логисты, юристы, секретари, продавцы-консультанты. Теперь, когда мы имеем представление о компании ООО «МИРОР», которая в настоящее время является одним из лидеров на рынке продаж з/ч и а/м УАЗ, мы можем сказать, что успешность данной компании в первую очередь зависит от руководства. Здесь лидеры - это люди, у кого загораются глаза от новой идеи, кто хочет "расти над собой", кому все новое интересно. Они самостоятельны, независимы, видят дальше и умеют влиять на поведение других. Данный вывод мы можем проверить на основе предложенных тестов.

**2.6. Анализ лидерских качеств сотрудников компании ООО «МИРОР»**

Тест «Склонность к лидерству»

Я предложила руководителю отдела логистики тест, чтобы узнать, как он сам себя оценит «со стороны», достаточно ли он корректен в отношении со своими сотрудниками, коллегами. В теоретической части мы говорили о различиях между лидером и руководителем, и мы знаем как необходимо начальнику стремится быть лидером, быть ближе к этому понятию. Основной задачей в данном тесте для меня является определить, обладает ли руководитель какой-либо группой лидерских качеств, как воспринимают подчиненные его присутствие на данном рабочем месте. Тем самым, сделаем вывод о стиле руководства, каждый из которых рассматривались в теоретической части.

1. **Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?**

а) Всегда ищу пути к примирению.

б) В некоторых случаях ищу пути к примирению.

в) Никогда не ищу пути к примирению.

Он выбирал ответ б)

Это говорит о том, что человек не всегда идет на компромиссы, отстаивает свою точку зрения, но в то же время прислушивается к мнению других людей, если они правы. Может уступить, если это будет мешать работе всего коллектива, а это может снизить производительность труда в целом.

**2.Как вы ведете себя в критической ситуации?**

а) Внутренне киплю.

б) Сохраняю полное спокойствие.

в) Теряю самообладание.

Он выбирал ответ а). Это говорит о том, что человек психологически уравновешен, а свои эмоции он сохраняет в себе, внешне остается спокойным, адекватным. В таком состоянии он сможет принять верное решение взвесив все «за» и «против». Это хорошее качество руководителя.

1. **Каким считают вас коллеги?**

а) Самоуверенным и завистливым.

б) Дружелюбным.

в) Спокойным и не завистливым.

Он выбрал ответ б). Это говорит о том, что человек культурный, вежливый, старается быть для своих сотрудников не только руководителем, но как другом, ему доверяют, ему подчиняются, к нему тянутся люди.

1. **Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?**

а) Приму ее с некоторыми опасениями.

б) Соглашусь без колебаний.

в) Откажусь от нее ради собственного спокойствия.

Он выбирал ответ а). Человек готов занять ответственную должность, но он уже привык к своей работе, с которой он вполне справляется. Но ради продвижения по карьерной лестнице он конечно пойдет на эту должность и будит так же на ней старательно работать, чтобы в дальнейшем занять должность еще выше. Ведь любой руководитель хочет достичь высшего уровня управления, но, не пройдя низовой уровень управления очень тяжело это сделать.

1. **Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?**

а) Выдам ему по первое число.

б) Заставлю вернуть.

в) Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

Он выбрал ответ б). Человек требует порядка, уважения, что бы сотрудники спрашивали у него разрешения, но если они это все-таки сделали должны вернуть с извинениями, а если этого не требовать, то сотрудники не только документ возьмут они и внимания обращать на руководителя не будут, это просто нельзя допустить. Кричать тоже не следует, иначе сотрудники боятся, будут даже подойти к руководителя, даже если это крайне не обходимо.

**6. Если вы в чем-то уверены, никто не разубедит вас?**

а) Меня никто не разубедит.

б) Влиятельные люди смогут разубедить.

в) Меня легко разубедить.

Он выбрал ответ б). Он считает, что его могут убедить только те которые выше его, в том случае он просто подчинится им, но скорей всего останется при своем мнении, а это очень плохо, ведь человек не хочет слушать и своих сотрудников в том числе, он хочет, что бы было все так как он скажет.

**7. Считаете себя способным к компромиссам?**

а) Да, я способен к компромиссам.

б) Всегда иду на компромисс.

в) Никогда не иду на компромиссы.

Он выбрал ответ а). Это говорит о том, что человек хочет добиться хороших результатов на производстве и готов находить компромиссы в решении каких-либо задач коллектива. Это хорошее качество руководителя.

**8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?**

а) Сбалансированными.

б) Легкомысленными.

в) Крайне жесткими.

Он выбрал ответ а). Человек как мыслит, так и делает. Он не требует от сотрудников не возможного, все в пределах разумного. Перед тем как увеличить план выпускаемой продукции или ужесточение мер по ведению контроля. Он обязательно проведет собрание («кружок качества») среди сотрудников, на котором все это обсудят, выслушают мнение каждого отдельно. У того руководителя сбалансированная власть. Баланс власти это когда подчиненный зависит от руководителя (выплата заработной платы, поощрения), так же как руководитель от подчиненного (своевременное выполнение работы, количество, качество).

**9. Что вы предпринимаете, если не все удается?**

а) Пытаюсь свалить вину на другого.

б) Смиряюсь.

в) Становлюсь осторожным.

Он выбирает ответ в). Человек станет действовать осторожнее, проверяя каждую мелочь, дело сделает пусть медленнее, но качественно, он найдет людей-специалистов в данной области. Ведь настоящий менеджер не может все сделать сам у него должны быть специалисты во всех областях (бухгалтерский учет, юриспруденция и т.д.) и он сам тоже должен знать о каждой области кратко. А если у него , что-то не получается в его личных делах, то он не должен сдаваться, ведь человек учится на своих ошибках учится, что бы все получилось надо к этому упорно стремиться.

**10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современной молодежи?**

а) "Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения".

б) "Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать".

в) "Не следует с ней возиться".

Он выбирает ответ б). Человек заботится о современной молодежи. Ведь мы сами в ответе за своих детей и если мы и будем, все запрещать, какими же они вырастут (злыми, жестокими, агрессивными или еще хуже). Не надо запрещать, а надо создавать места для культурного отдыха молодежи.

**11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?**

а) "И зачем я только на это нервы тратил (а).

б) "Видно, этот человек начальнику приятнее".

в) "Может быть, мне это удастся в другой раз"

Он выбирает ответ в). После такой ситуации человек просто задумается и будет искать в себе недостатки и будит их исправлять, и будет работать еще лучше. Ведь если он сейчас опустит руки, то уже дальше он, вероятно, ничего не добьется. Нужно становится более активным, более стремительным, но и начальнику навязываться не следует, хороший начальник видит стремление каждого своего сотрудника.

* + 1. **Прежде чем принять решение, выслушиваете различные мнения?**

а) Никогда не выслушиваю мнение других.

б) Иногда могу выслушать мнение другого человека.

в) Всегда слушаю мнение других.

Он выбрал ответ б). Значит человек с не желание слушает других людей, но понимает, что другие могут дать дельный совет без которого не обойтись или примут какое-то решение, которого он сам не может или не должен принимать.

**13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?**

а) Буду нервничать во время переговоров.

б) Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров.

в) Просто огорчусь.

Он выбрал ответ б). Это говорит о тот, что человек не растеряется в любой ситуации, он останется спокойным, рассудительным,

**14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?**

а) Победа — моя цель.

б) Чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю.

в) Если проигрываю, очень сержусь.

Он выбрал ответ а). Человек любит побеждать, победа придает ему больше уверенности в себе. У человека есть определенная цель – побеждать, это очень хорошее качество для руководителя. Победа не только в спорте, но и делах это большой успех в жизни. Такой человек знает чего он хочет и добивается этого, для этого у него есть конкретная цель – идти в перед и побеждать всегда, а если где не получится, не сдаваться и продолжать свой путь к победе!

**15. Предпочитаете все делать сами?**

а) Люблю ничего не делать.

б) Стараюсь все делать сам.

в) Прощу кого-то мне помочь.

Он выбрал ответ б). Это говорит о том, что человек не хочет делегировать свои полномочия, не доверяет своим сотрудникам, а доверяет только самому себе.

**16. Предпочитаете уступить, чем спорить?**

а) Всегда все уступаю другим.

б) Спорю пока не докажу, что я прав.

в) Уступлю, если спор переходит в конфликтную ситуацию.

Он выбрал в). Значит человек не хочет тратить время на споры и создавать конфликт в коллективе, он идет на уступки, но в последствии может доказать, что он был прав.

**17. Какой вы человек?**

а) Средний. б) Самоуверенный. в) Пробивной.

Он выбирает ответ в). Человек никогда не сдается всегда идет к своей конкретной цели. Если это не получится первый раз, он пойдет второй и третий раз. Он очень хорошо знает свои права, и обязанности тем самым будет добиваться достойного отношения к себе и к своим сотрудникам, близким людям. Он никогда не будит шуметь (шум только мешает в делах), кричать, стучать руками и ногами, он уверено будит добиваться своей цели.

**18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?**

а) "Простите, это моя вина".

б) "Ничего, пустяки".

в) "А повнимательнее Вы не могли быть?"

Он выбрал ответ б). Это говорит о том что человек не вспыльчивый, уравновешенный, не агрессивный, но и меланхолик, а скорей всего сангвиник. С подчиненными старается быть общительным, тактичным, культурным, деликатным, что бы его ни боялись, а уважали, восхищались, ценили. У такого руководителя захочет работать каждый человек.

**19. В стрессовом состоянии неожиданно переходите на крик?**

а) В некоторых случаях могу применить крик.

б) Стараюсь никогда не кричать.

в) В стрессовом состоянии всегда перехожу на крик.

Он выбрал ответ б). Значит человек считает, что криком он ничего не решит. И старается без крика все решать, но если этого не удается, то он может и крикнуть в редком случае. Ведь есть руководитель, которых внутренне боятся, а внешне очень уважают, хотя они никогда не кричат на подчиненных. Как говорит мой начальник: «Чтобы быть хорошим руководителем, нужно еще и быть хорошим политиком».

**20. Способны точно выражать свои мысли?**

а) Как думаю, так и говорю.

б) Да, я всегда стараюсь выражать свои мысли точно.

в) Мне очень тяжело выражать свои мысли.

Он выбрал ответ б). Значит, что этот руководитель понятно, ясно изложит требуемые задачи своим подчиненным, а они соответственно смогут их четко и правильно выполнить. И это приведет к эффективной работе коллектива в целом. Ведь от того, как руководитель объяснит задачи подчиненным, так они их и выполнят.

Вывод: Этот человек по результатам теста оценивает себя, как прирожденный руководитель и человека, обладающим ценными лидерскими качествами. Он стремится достигнуть всех жизненных успехов, и обладает всеми данными для этого. Умеет чувствовать людей и способен идти на компромисс. В нем достаточно «здорового честолюбия», он умеренно агрессивен. Не боится ответственности. Способен думать на перспективу и верно оценивать ситуацию, что дает ему преимущество при принятии решений. Но он хочет делать все так, как он считает нужным.

На основе теоретической части в главе 1, где рассматривалась модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона, можно определить позицию руководителя технологического отдела. Я определила его как начальника, который излагает проблему в группе подчиненных и принимает самостоятельно решение, которое отражает или не отражает влияние его сотрудников. Таким образом его позиция «4» по модели Врума-Йеттона.

Следующий тест предложен для психодиагностики организаторских способностей (способностей быть лидером) у подчиненных.

**Тест – вопросник на выявление лидерских качеств у подчиненных**

Тест состоит из 18 вопросов, каждому из которых даны три варианта ответов. Отвечая на данные вопросы можно установить, насколько развиты у сотрудников ООО «МИРОР» основные группы лидерских качеств. Есть и такие черты характера, которые препятствуют лидерству, и у того, кто хочет стать лидером, их не должно быть. Возможно, в компании существует такая обстановка, которая тоже мешает развитию лидерских качеств, если они есть. Задачей данного теста является выявление наличия реальной возможности быть лидером.

**1) оказываетесь ли вы в центре внимания?**

а) постоянно в центре внимания

б) редко в центре внимания

в) почти никогда не бываю в центре внимания

45,5% (15 чел.) ответили «б».Большинство оказываются в центре внимания редко, но, заметим, что почти 36% (9 чел.)являются достаточно общительными, коммуникабельными (лидерские качества), что благоприятно влияет на деятельность компании. Сотрудникам уделяется внимание, но, как мы видим, не всем.

**2) нравится ли вам руководить мероприятиями среди сотрудников и других людей**

а)Очень нравится

б)Безразлично

в) Не нравится

54%(16 чел.) ответили «а». Можно сделать вывод, что сотрудники положительно настроены на работу, подходят к ней с желанием. Оставшийся процент отвечающих не выявляют лидерские качества.

**3) считаете ли вы, что вы своей внешностью производите на людей внушительное впечатление?**

а) Считаю, что да

б) Нет

в) Не знаю

45,4%(13 чел.) ответили «а». Эти люди достаточно уверены в себе, о чем говорит и обстановка, построенная в компании. Их замечают, советуются с ними, уважают.

**4) случалось ли вам организовывать работу других людей по вашей личной инициативе?**

а) Приходилось

б) Не приходилось

в) Случалось пару раз

36%(8 чел.) ответили «а», 36%( 8 чел.) ответили «в». Заметим, что вариант «б» почти никто не выбирал. Вывод: в компании ООО «МИРОР» возможна самореализация, выслушиваются и принимаются какие – либо новые идеи, что благоприятно влияет на гибкость и динамичность ООО «МИРОР»

**5) какое из следующих трех утверждений вы считаете более правильным?**

а) Настоящий руководитель должен сам уметь делать любое дело без помощников;

б) Настоящий руководитель должен только уметь руководить другими людьми;

в) Настоящий руководитель должен уметь делегировать полномочия и выслушивать своих подчиненных.

36%(8 чел.) ответили «б», 36%(8 чел.) ответили «в». Анализируя данный вопрос можно сказать, что среди сотрудников есть те, которые безропотно подчиняются руководителю(данное качество неприемлемо для лидера), а есть те, кто считает эффективным руководством-делегирование, что и не хватает начальнику их отдела.

**6) удается ли вам в дискуссии привлекать на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?**

а) Удается

б) Удается, но очень редко

в) Не удается

54%(чел.) ответили «б» , этот процент ответивших умеют убеждать, но когда в некоторых случаях ситуация переходит на конфликтную стадию, то приходится останавливаться, т.е каждый остается при своем мнении. Это можно расценить как положительное качество, так как сотрудники ценят мнение других и тем самым сохраняют партнерские отношения. 45%(10 чел.) ответили «а». Эти люди сильные, способные убеждать(данное качество является одним из главных качеств лидера).

**7) представьте себе, что во время прогулки вы с друзьями потерялись в лесу. Приближается вечер, и необходимо принять срочное решение. Как вы поступите?**

а) Предоставите возможность решить проблему кому – либо другому, кто лучше разбирается в вопросе;

б) Попытаетесь сами найти выход из создавшегося положения;

в) Примете решение коллективно.

54 % (14 чел.)выбрали вариант «а», другие 45%( 12 чел.) выбрали вариант «в». Вывод: некоторые из работников перекладывают какие – либо решения на других. Такое возможно, когда требуются более глубокое знание вопроса и опыт, но что касается маркетинговой политики в компании ООО «МИРОР» здесь требуется сплоченный коллектив(так считают 45% работников).

**8) что вы сделаете, если вас постигла неудача?**

а) Стараетесь больше никогда не заниматься таким делом, в котором может постичь неудача;

б) Не обращаете на неудачу внимания и стараетесь добиться намеченной цели;

в) Выбираете другой путь решения, который приведет к удачному исходу.

45%(13 чел.) ответили «а». Большинство испытывают страх перед неудачей. Это может быть связано с тем, что порой руководитель явно выражает недовольство, когда кто – либо из сотрудников не справляется с поставленной задачей. Но есть те, кто хочет доказать свою способность побеждать и добиваются желаемого (36%).

**9) истинный лидер – тот, кто:**

а) Имеет развитые способности и умеет делать больше других;

б) Тот, у кого самый сильный характер;

в) Способный вести за собой других.

72%(20 чел.) считают лидера человеком, способным вести за собой людей к общей цели.

**10) какой из следующих трех стилей руководства является наиболее благоприятным для совместной работы?**

а) Коллегиальный;

б) Авторитарный;

в) Демократический.

45%(5чел.) считают, что демократический стиль руководства является более благоприятным. Но это только пока. Ведь компания бурно развивается и в дальнейшем потребуется полное сотрудничество (коллегиальный стиль руководства). Так думают 36% (8 чел.) опрошенных, которые мыслят уже на перспективу.

**11) используют ли другие люди вас в своих целях?**

а) Часто

б) Нет

в) У них это редко получается

45%(12 чел.) выбрали вариант «в». На работе в компании ООО «МИРОР» отношения построены на взаимопомощи, сотрудники не пытаются использовать друг друга в своих целях, что положительно влияет на весь характер работы.

**12) какое из следующих трех описаний больше соответствует вам?**

а) за словом в карман не лезет, имеет громкий голос, привлекательные, впечатляющие жесты;

б) внушительная внешность, независимый, четко определяет свои цели;

в) негромкий голос, задумчивый взгляд, не всегда отвечает быстро и впопад, жесты невыразительны.

45%(12 чел) ответили «а», 36%(9 чел.)- «в» и 18%( 6 чел.) ответили «б». Каждый имеет свой образ. Соответственно люди с присущими лидерскими качествами имеют внушительный вид, независимы и вызывают чувство доверия.

**13) допустим, что на собрании у вас есть мнение, противоположное мнению всех остальных, и вы уверены в своей правоте. Как вы поступите?**

а) Промолчите;

б) Выступите и будете отстаивать свою точку зрения;

в) Выступите, если кто–то попросит вас высказать свою точку зрения.

45,5%(13 чел.) выбрали вариант «б». В компании ООО «МИРОР» отношения построены таким образом, что большинство сотрудников может выступить со своей точкой зрения. Но не каждый готов это сделать, либо это связано с начальником, либо человек внутренне закомплексован или вообще безразличен к работе.

**14) если на вас возложена ответственность за какое-либо сложное дело, что при этом вы испытываете?**

а) Чувство тревоги;

б) Мне приятно, что мне доверяют ответственное дело;

в) Теряюсь и думаю, что делать.

72,7%(20 чел.) выбрали вариант «б». Вывод: между руководителем и сотрудниками существуют доверительные отношения. Начальник не боится поручать ответственное дело своим подчиненным, что в свою очередь доставляет удовольствие самим подчиненным.18%(7 чел.) ответили «в». Здесь, возможно, так себя чувствуют молодые специалисты. Не забываем, что в компании ООО «МИРОР» работают большинство молодых специалистов.

**15)как вы считаете, как развиты ваши организаторские способности**

а) Выше среднего

б) Развиты средне

в) Развиты слабо

Каждый здесь оценивает сам себя. Таким образом, большинство(10 чел.) считают, что их организаторские способности развиты средне, один человек считает, что его способности выше среднего. Здесь, я хотела узнать, насколько адекваватно оценивают себя сотрудники, и, если мы посмотрим на диаграмму (рис.2) , то убедимся, что каждый из отвечавших знает себе цену, соответственно это лучшим образом влияет на совместную работу внутри отдела, подразделения.

**16) как вы обычно ведете себя, столкнувшись с трудностями?**

а) Теряетесь;

б) У вас повышается активность и вы стараетесь преодолеть трудности;

в) Попросите помощи у других

36%(7 чел.) выбрали вариант «б». Настоящему лидеру нужно уметь преодолевать трудности с помощью своей внутренней энергии и знаний, опыта, налаженных связей и никогда нельзя останавливаться, 36% (8 чел.)теряются, но это не значит, что они не добиваются своих целей, все придет со временем. Самый низкий процент у варианта «в», что можно расценить как плохой признак. Мы работаем в коллективе и должны помогать друг другу, не бояться просить о небольшой помощи.

**17) сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?**

а) Выслушаю до конца

б) Прерву, если это необходимо

в) Сделаю вид, что мне неинтересно

64%(16 чел.) делают вид, что им неинтересно («в»). Это самый оптимальный вариант ответа, так как, прерывая собеседника, мы можем оттолкнуть от себя человека и, соответственно, в дальнейшем может возникнуть конфликт. Вывод: сотрудники стремятся сохранить партнерские отношения между собой.

**18) что вы испытываете при встрече с важными и влиятельными людьми, занимающими в обществе высокое положение?**

а) Чувство волнения

б) Не теряю самообладания

в) Неуверенность.

54,5%(16 чел.) выбрали вариант «а». Для большинства из нас это вполне нормальное чувство. Но человек, наделенный лидерскими качествами, не должен терять самообладания (таковыми являются только 9%(2 чел.) опрошенных)

Оценка результатов и выводы

В таблице приведены ключевые ответы, по которым можно судить о том, насколько у сотрудников развиты качества, присущие лидеру. Если вы выбрали вариант ответа, отмеченной в левой колонке, то получаете 1 балл, если в средней колонке –то 0 баллов, если в правой колонке – то 1 балл. Максимальная сумма баллов, которую может набрать отвечающий, равна 18. По реально полученной сумме баллов определяют уровень развития у данного испытуемого качеств личности, присущих лидеру.

Если вы набрали больше 17;18 баллов, то делается вывод о том, что качества лидера у вас выражены очень сильно. Если вы набрали от 15;16 баллов, то это значит, что качества лидера у вас выражены сильно. При сумме баллов в пределах от 11-14 баллов приходят к заключению о том, что лидерские качества у вас выражены средне. Если сумма набранных баллов оказывается в пределах от 6-10 то качества лидера выражены слабо.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Номера вопросов** | Выбираемые варианты ответов | | |
| **1** | а | б | в |
| **2** | а | б | в |
| **3** | а | б | в |
| **4** | а | б | в |
| **5** | б | а | в |
| **6** | а | б | в |
| **7** | б | а | в |
| **8** | б | а | в |
| **9** | а | б | в |
| **10** | б | а | в |
| **11** | б | а | в |
| **12** | а | б | в |
| **13** | б | а | в |
| **14** | б | а | в |
| **15** | а | б | в |
| **16** | б | а | в |
| **17** | а | б | в |
| **18** | а | б | в |

*Таблица№3* - **«Количество отвечавших»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Номера вопросов** | **Выбираемые варианты ответов** | | |
| **Количество отвечавших(чел)** | | |
| **1** | 4 | 5 | 2 |
| **2** | 6 | 2 | 3 |
| **3** | 5 | 1 | 5 |
| **4** | 4 | 3 | 4 |
| **5** | 3 | 4 | 4 |
| **6** | 5 | 6 | 0 |
| **7** | 6 | 0 | 5 |
| **8** | 5 | 2 | 4 |
| **9** | 3 | 0 | 8 |
| **10** | 4 | 2 | 5 |
| **11** | 4 | 2 | 5 |
| **12** | 5 | 2 | 4 |
| **13** | 3 | 5 | 3 |
| **14** | 1 | 8 | 2 |
| **15** | 1 | 6 | 4 |
| **16** | 4 | 4 | 3 |
| **17** | 2 | 2 | 7 |
| **18** | 6 | 4 | 1 |

Итак, если внимательно рассмотрим полученную диаграмму (рис.2), то заметим, что не у всех хорошо развиты лидерские качества. У одного человека лидерские качества развиты очень сильно. Можно сделать вывод, что этот человек возможно является неформальным лидером, который определяет направление движения деятельности сотрудников, воодушевляет мотивирует их работу, и, соответственно, поощряет. Затем, у троих людей сильно развиты группы лидерских качеств, но есть причины, по которым они не могут в полной мере проявить себя. Здесь причиной может быть и начальство, и окружающая их обстановка компании. Проблемы я рассматриваю дальше.



Рис.2. Уровни развития лидерских качеств у подчиненных

И, наконец, последние два столбца- это люди со средним уровнем развития лидерских качеств. Но это совершенно не значит, что они не умеют или не хотят работать, ведь, не каждый должен и может обладать данными качествами. Они также способны ответственно, самостоятельно, приложив максимум энергии работать. Вообще, на сегодняшний день, лидерами являются 3% из 100%.

Большинство опрощенных в большинстве случаев считают своего лидера хорошим руководителям, который заботится о своих подчиненных, идет на компромисс с людьми, избегает конфликтов, обладает способностью точно и ясно формировать и излагать свои мысли подчиненным. Этот руководитель обладает физической ловкостью, силой, энергичностью, крепким здоровьем. Итак, руководитель технологического отдела сочетает в себе и лидера, с которым сотрудники работают слаженно. Совпадение лидера и руководителя в одном человеке очень благоприятно отражается на организации, производительность труда растет на 35%.

Теперь можно сделать вывод, что у нашего руководителя (лидера) стиль руководства Авторитарно – Демократический. Кроме того, здесь представим управленческую решетку.

Впервые управленческую решетку построили Блэйк и Мутон, включавшую 5 основных стилей руководства. Как показано на рисунке вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1до 9. горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

Высокая

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6 | п |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Внимание к

человеку

низкая 1 2 3 4 5 6 7 8 9 высокая

Внимание производству

**Рис.3. Управленческая решетка**

Итак, позиция руководителя на данной схеме находится в точке 7 : 6. руководитель сочетает высокую степень внимания к производительности, к рабочим местам, очень заботится об эффективности выполняемой работы, и в то же время немалое внимание уделяет моральному настрою подчиненных, удовлетворению их потребностей, что ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.

Анализирую предложенные тесты можно выделить следующие проблемы:

1. Существует проблема коллектива. Конечно взаимопомощь, терпении друг к другу присутствуют в компании, но бывают моменты, когда в каком-либо деле они перекладывают ответственность на других, когда нужно решать эти проблемы вместе. В настоящее время уделяется огромное внимание развитию сотрудничества, это основа сегодняшнего бизнеса, особенно это касается такой компании как ООО «МИРОР», имеющая очень сильных конкурентов, быстро развивающаяся, которой необходимо быстро реагировать на внешнюю среду.

2. Сотрудники не просят помощи у других.

3. Руководитель централизует руководство. Поручая ответственное дело своим подчиненным, порой, внушает им страх, что отражается неблагоприятно как на самом деле, так и на их психологические способности (страх перед неудачей). В результате это препятствует развитию собственных лидерских качеств.

4. Манера поведения руководителя с подчиненными часто меняется. Иногда хорошо, иногда грубит, иногда игнорирует подчиненных

5.Руководителю нужно повышать квалификацию в области управления, лидерстве

6. Коммуникации между руководителем и рабочей группой – так называемые «кружки качества», проводятся очень редко. Из-за этого рабочие даже не могут участвовать в обмене информации между руководством на предприятии

ГЛАВА 3

СОВРЕМЕННОЕ ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА, ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ

**3.1. Рекомендации по основным проблемам компании ООО «МИРОР».**

Лидер — это социальная роль, экзистенциальная стоимость которой постоянно растет. За все приходится платить, и сегодня всех интересует цена успеха, богатства, карьеры. В бизнес пришло поколение тридцатилетних, его представители не хотят строить жизнь по модели своих предшественников, которые «сделали себя» в начале 1990-х гг.

Изменился не только стиль — изменились ценности. Дело оказалось не просто в том, чтобы уделять меньше времени работе и находить время для общения с семьей. Источники вызовов и конфликтов, с которыми сталкивается современный искатель успеха, лежат гораздо глубже. Появился новый тип руководителя.

Изучив теорию, проводя практику, был проведен анализ теста, который показал, что в компании ООО «МИРОР» существует целый ряд проблем по управлению, которые необходимо исправлять.

1. Делегирование своих полномочий подчиненным

Делегирование – передача задач, полномочий лицу, который принимает на себя ответственность за их выполнение, если существующая задача не делегирована другому человеку, то руководитель вынужден выполнять ее сам.

Полномочия – ограниченные права использованные ресурсы организации и направление усилий сотрудников для выполнение определенных задач.

Причины по которым руководитель с нежеланием делегируют полномочия подчиненным.

* Заблуждение – «Я это сделаю лучше»
* Отсутствие доверия к подчиненным
* Боязнь риска

В нашем конкретном случае наш руководитель не хочет осуществлять процесс делегирования своих полномочий подчиненному. Он привык все делать сам, не любит принимать решение, пока все сам не увидит, доверяет только самому себе. Считает, что он это сделает лучше других.

Для улучшения работы этому руководителю необходимо:

* Начать процесс делегирование своих полномочии подчиненным
* Обучать и развивать подчиненных
* Как можно больше общаться с подчиненными
* Применять систему стимулирования подчиненных
* Соблюдать принцип между ответственностью и полномочиями
* Понятно излагать их обязанности, пределы полномочий.

Если все эти требования будут выполняться, тогда в организации вырастит производительность, качество труда. А самому руководителю будит легче работать, потому что появятся люди которые будут делать какую-то часть работы за него, а он будит вести контроль за ее выполнением и у него появится время для самообразования, повышения квалификации, командировки и т.д.

2) Устанавливается двух стороннее общение. Руководитель и подчиненный должны высказывать проблемы и обсуждать их.

3) Избегать чрезмерного контроля – это будет поглощать внимание сотрудников на чем-то одном во вред общей цели. (Цель – есть конкретное, конечное состояние желаемый результат, которого стремится добиться группа людей, работая вместе). Необходимость контроля в данной ситуации, в данное время должна быть определенна.

4) Вознаграждать за достижения результата. Если работник не ощущает такой связи, или вознаграждение не справедливо их производительность будет ослабевать.

5) Коммуникации между руководителем и рабочей группой – так называемые «кружки качества», проводятся очень редко. Из-за этого рабочие даже не могут принять участия в решении каких-то проблем на предприятии.

Коммуникации – обмен информации между двумя и более людьми. Это самый важный аспект в организации от 50-90% руководитель тратит на коммуникации

Кружок качества – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

В компании ООО «МИРОР» все решения по улучшению качества руководство берет не себя, порой не советуясь с работниками. А только сообщают о каких-либо новых изменений, стандартах, новых материалах, которые могут быть хуже старых. Тем самым работники не знают, что их ждет завтра, и узнают это только завтра.

С начала года генеральный директор ООО «МИРОР» - Незванов О.В. проводит регулярные совещания по каждому отделу в целях улучшения эффективности и производительности труда, качества, количества производимой продукции. Обсуждают с 6ачальниками отделов новые изменения, стандарты, требования и т.д., выслушивает их мнения, предложения, после чего принимает решения.

Эти решения повышают качество, количество оказываемых услуг и повышает стимул, мотивацию работников, улучшает атмосферу на предприятии.

Прогресс на лицо, но еще очень много необходимо сделать.

Рекомендации по улучшению работы руководителя:

Оказывать больше доверия подчиненным;

* + - 1. Не критиковать подчиненных во весь голос;
      2. Ориентироваться на интересы дела и успехи коллектива;
      3. Руководителю необходимо понятно излагать обязанности, задачи, пределы полномочий своим подчиненным;
      4. Повышать квалификацию рабочим; самому руководителю повышать квалификацию в области лидерства;
      5. Применять систему стимулирования подчиненных;
      6. Поощрять лидерство;
      7. Собирать «Кружки качества», обмениваться информацией между руководителем и подчиненным;
      8. Руководителю необходимо формировать и развивать эффективность рабочей группы;
      9. Обучать и развивать подчиненных;
      10. Вести более тесный контакт с подчиненными;
      11. Руководитель должен знать потребности каждого работника своей организации (Потребности – психический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека) иметь на каждого работника свой файл с потребностями).

**3.2 Современное лидерство**

Лидер — это социальная роль, экзистенциальная стоимость которой постоянно растет. За все приходится платить, и сегодня всех интересует цена успеха, богатства, карьеры. В бизнес пришло поколение тридцатилетних, его представители не хотят строить жизнь по модели своих предшественников, которые «сделали себя» в начале 1990-х гг.

Изменился не только стиль — изменились ценности. Дело оказалось не просто в том, чтобы уделять меньше времени работе и находить время для общения с семьей. Источники вызовов и конфликтов, с которыми сталкивается современный искатель успеха, лежат гораздо глубже. Появился новый тип руководителя.

Прежде наука изучала лидера в рамках естественнонаучной парадигмы, т.е. Анализировала особенности его психологии и поведения. Начиная с 1960-х гг. разрабатывались , в основном в США, следующие концепции:

* Лидерских качеств
* Управленческих стилей
* Заменителей лидерства
* Ситуационного лидерства
* Атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства

В России наиболее популярной стала концепция лидерских качеств. HR- менеджеры пытаются диагностировать способности кандидатов при приеме на работу. Набор необходимых качеств при необходимых качеств при небольших вариациях сводится к следующим:

* Уверенность в себе
* Проницательность
* Реалистичность
* Самоконтроль
* Ответственность
* Внутренняя мотивация
* Склонность к коллегиальному стилю управления
* Креативность
* Коммуникабельность
* Амбициозность

Концепция С.Кови «Семь навыков высокоэффективных людей», к которым относятся:

* Проактивность
* Видение цели
* Выбор приоритетов
* Учет интересов других людей
* Делегирование полномочий
* Синергия от всей деятельности
* Самосовершенствование

Концепция Кови часто используется в программах личностного роста. [15, с. 325]

Что действительно кроется за понятием лидерства?

В последнее время понятие лидерства становится уже неким символом современности. А собственно, действительно ли мы понимаем, о чем говорим?

Следуя классическому определению, лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Возникает естественный вопрос: а нужно ли обязательно влиять на кого –то, чтобы он сделал нечто? Так может пора задуматься об альтернативных путях достижению целей другими?

Лидерство тоже развивается по законам эволюции, параллельно с развитием организации и общества в целом. Когда предприятие зарождается, затем живет и развивается в пионерской фазе, то основатель компании действительно является ее харизматическим героем. Лидерство этой фазы –это необходимость, оно проявляется в реактивном управлении через воодушевление собственным примером. Стратегия лидерства на данном этапе – постоянный прорыв, «тушение пожаров и борьба за выживание»[10,с.57]

По мере того как предприятие разрастается, лидеру – основателю все труднее становится удерживать в фокусе своего внимания все происходящее внутри и за его пределами. Функции, структура и процессы организации все более разделяются (фаза дифференциации)Штат работников увеличивается, постепенно начинает выстраиваться управленческая пирамида. Мы начинаем называть лидеров руководителями. Постепенно их становится все больше, вводится иерархия прав и привилегий. Лидерство становится ролью, обязанностью, которая имеет свой позитивные стороны, так и негативные. Суть лидерства этой фазы – адаптивное руководство через инструкции, указания и распоряжения. Между руководителями и реальными исполнителями выстраиваются целые «полосы препятствий», искажающие реальную картину.

Эволюция идет своим чередом и регалии приходиться отложить в сторону. Важнее становится начать открытый диалог, диалог внутри компании, диалог со всеми «стейкхолдерами», и , наконец, с самим собой. Что нужно в данной ситуации? Что я могу сделать для своей организации, учитывая мои способности, стиль работы, мои моральные принципы? Каких результатов стоит достичь, чтобы добиться перемен? Такой диалог возможен только в одном случае: если вы берете на себя ответственность за результаты своей работы, за людей, за свою жизнь.

Ответственность рождает инициативу. И когда мы начинаем проявлять эту инициативу, которая требует упорной, кропотливой работы, мы с удивлением обнаруживаем, что другие начинают нас воспринимать как лидера. И это уже другой лидер, не герой и не руководитель – профессионал. Такой лидер образует вокруг себя некое братство, объединяя людей с помощью личных связей, основанных на разделяемых ими ценностях, ясном понимании того, что надо делать, признание вклада каждого в общее дело.

У людей появляется право проявлять инициативу, право совершать ошибки. И именно здесь происходит переход от лидерства к новой культуре компании. Каждый берет на себя част лидерских функций(воодушевление, поддержка, наставничество). Главными процессами в такой организации становятся «действие» и «обучение» на результатах этих действий[13,с.58]

Предприятие фазы интеграции начинает не только развиваться само, осуществляя этот процесс через развитие работающих в ней людей, но и осознанно трансформировать окружающий мир. Пон6ятие лидерства начинает размываться и уходить в прошлое. Важнее и эффективнее становится не влиять, а сотрудничать и помогать.

Лидерство было стилем, способом достижения целей тогда, когда цели устанавливались в парадигме конкурентной борьбы. Пришло время сместить акценты со способа, пришло время сменить парадигму постановки целей. Представим себе. Что нашей целью становится максимальное удовлетворение потребностей потребителей в условиях ограниченных природных ресурсов. Будет ли лидерство адекватным средством достижения такой цели? Такая цель может быть достигнута только через сотрудничество, которое предполагает отказ от борьбы, противостояния и первенства (лидерства).

В этом разделе я хотела указать на то, что иногда нужно взглянуть на известное с неизвестной стороны. Сегодня в этой теме больше вопросов, нежели ответов. Здесь рассматривается новое понимание сути лидерства, которое требует серьезного пересмотра традиционных представлений о менеджменте, людях, экономике, показателях эффективности и т.д. Нам стоит подумать над этим вопросом…

**3.4 Проблемы современного лидера**

В психотерапии появился термин «синдром менеджера». Синдром менеджера - это совокупность следующих симптомов:

* Постоянная тревога о состоянии дел
* Повышенная утомляемость
* Раздражительность
* Эмоциональное истощение. Равнодушие
* Головные боли
* Снижение умственных способностей
* Снижение трудоспособности
* Нарушение сна
* Усталость, не проходящая после отдыха
* Исчезновение интереса к семье, отдыху, природе.

Главная особенность , позволяющая отличить синдром менеджера от обычной депрессии — это отсутствие удовольствия от деятельности. Вызывает отвращение все, что связанно с работой: утренний подъем, сам офис, подчиненные, коллеги, начальник.

Причина заключается в умственном утомлении. Нейропсихическое перенапряжение ведет к тому, что мозг забирает до 35% всей энергии организма. Он постоянно работает, но в основном в холостую. Синдрому менеджера подвержены активно работающие люди 35-40 лет. Его последствиями являются невроз, астенический синдром, сердечно-сосудистые заболевания, гипертония, импотенция.

Главной потребностью человека в таком состоянии становиться желание «отключиться». С этой целью используется то, что предлагает индустрия развлечений. «Пятничный менеджер» - главный клиент баров, ночных клубов и кегельбанов.

Как сказано выше, хронический синдром менеджера часто переходит в сердечно-сосудистые заболевания. Основываясь на своем врачебном опыте, хирурги-кардиологи М. Фридман и Р. Роземан описали тип человека, который чаще всего болеет ишемической болезнью или перенес инфаркт миокарда: это успешный человек, обладающий лидерскими качествами. Для «кардиологической» личности характерны следующие черты:

* Целеустремленность
* Конкурентность
* Амбициозность
* Ответственность
* Энергичность
* привычка к подавлению эмоций

По подсчетам врачей, люди лидерского склада становятся пациентами кардиологов в 10 раз чаще других. [15, ст. 326-327]

**3.5 Гендерное исследование лидерства**

Довольно интересно сквозь года проследить за развитием и изменением стереотипов по отношению к женщинам лидерам и мужчинам лидерам. В настоящее время мы все чаще встречаем в офисах с табличкой «генеральный директор», «заместитель генерального директора» женщин, внушительных, сильных и влиятельных. Поговорим об этом поподробнее.

Женщины доминируют благодаря способности достигать компромисса, уверенности в себе, гибкому поведению в различных ситуациях.

В бизнесе женщины часто продолжают реализовывать консервативное начало, стремясь рационально использовать капитал, предупреждать конфликты и стабилизировать организацию. Мужчины часто становятся «игроками» в бизнесе, ориентируясь на достижение цели, конкретного и значимого результата, на соперничество, на творческую самореализацию. Они больше склонны к риску и инновациям. И тот и другой путь могут привести как к расцвету организации, так и к ее краху.[3,с.120]

Недавние исследования продемонстрировали, что профессиональные планы женщин, занятых в бизнесе, медицине, юриспруденции, очень близки к планам в отношении собственной карьеры мужчин, занятых аналогичными видами деятельности. С другой стороны, ожидание карьерного роста у женщин, занятых в педагогике, социальных работников или медсестер, менее честолюбивы; эти женщины больше думают о замужестве и материнстве, чем о трудовой биографии.

У женщин и мужчин часто различаются стили осуществления одной и той же деятельности, в том числе и управленческой. Женщины чаще, чем мужчины, склонны использовать демократический стиль руководства. Женщины – менеджеры ориентированы на группу, характеризуются контактностью, умением общаться, делегировать полномочия. Женщина – лидер прекрасно умеет мотивировать подчиненных на сверх достижения, формировать у сотрудников профессиональное самоуважение.

Мужчины – руководители чаще используют авторитарную стратегию, опору на власть, директивность, контроль.

Одним из проявлений дифференциации в стилях управления является различие в характере лидерства мужчин и женщин. Исследования показывают, что женщины чаще реализуют социальную модель лидерства, а мужчины – деловую(стремление к власти, доминирование, формирование целей и стратегическое развитие). В зарубежной психологии приводятся данные исследователей, которые полагают, что женщина – лидер в мужском коллективе играет одну из четырех неформальных ролей:1) «матери» - от нее ждут поддержки, а не деловой активности; 2) «соблазнительницы» для начальника, что вызывает негодование у коллег – мужчин; 3) «игрушки, талисмана» - милой, но не деловой женщины, приносящей удачу; 4) «железной леди», обладающей неженской жестокостью, вследствие чего такие начальницы бывают больше всего изолированными от группы.

В ситуации стресса мужчины и женщины – руководители обычно ведут себя по-разному: мужчины склонны впадать диктаторство, замыкаться в себе, а женщины чаще прибегают к советам, могут поделиться проблемами с окружающими. Мужчины и женщины переживают одни и те же эмоции, но выражают их по-разному. Зарубежный опыт показывает:

Шведские психологи разработали следующие **практические рекомендации** для женщин – руководителей.

* Гостей своей организации по возможности принимайте лично.
* Не перенимайте сухого, бумажного языка мужчин, сохраняйте женственность.
* Не изливайте злость на подчиненных.
* Помните, что угодить всем невозможно.
* Обстановка кабинета может отражать ваши индивидуальные черты.
* Не бойтесь попросить помощи.
* Не отказываетесь от личной жизни, не пренебрегайте интересами семьи.
* Берегите речь от засорения служебным и профессиональным жаргоном.

Важной проблемой является дифференцированный подход к оценке труда мужчин и женщин. Независимо от объективных результатов труда, женщины во многих странах получают за свою работу меньшую ЗП; им предоставляется меньше информации, а сроки выполнения заданий ставятся более жесткие. Без каких – либо оснований женщинам приписываются меньшая компетентность, отсутствия стремления к продвижению по службе, недостаток логики, непритязательность. Чтобы стать лидером, женщине приходиться преодолевать больше препятствий, нежели мужчине. По выражению американских специалистов, «для женщины путь к власти связан с преодолением многочисленных препятствий, а для мужчины – с реализацией многочисленных возможностей».

По мере развития общества традиционная картина начинает размываться, но скрытая дискриминация продолжает сохраняться. Причинами этого являются разные факторы. В психологии менеджмента сформировалось несколько точек зрения на причины гендерных предубеждений.

Люди в организациях предъявляют к лидерам разного пола разные требования, и в отношении женщин эти требования выше. Чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать большую компетентность.

Женщины руководительницы могут испытывать в своей работе сильное давление, повышенные ожидания со стороны организационного окружения

Психоаналитический подход к женскому лидерству оценивает его как проявление женской ущербности и зависти к мужчине, стремление преодолеть комплекс неполноценности.

Ситуационно – должностной подход ставит на первое место должность, занимаемую человеком в организации, а не пол. Соответственно мужчинам и женщинам, занимающим сходные должности и успешно выполняющим лидерские роли, не следует значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по факторам эффективности.

Ряд исследователей кладут в основу успешного лидерства умение устанавливать тесные позитивные отношения с другими людьми. Эти отношения складываются на основании сходства (уподобления) членов группы друг к другу. В этом, с их точки зрения, кроется проблема гендерных различий. Женщине в мужском коллективе трудно установить позитивные отношения и добиться лидерства; на первое место в этом случае выходят отнюдь не деловые качества.

Вместе с тем преобладание мужчин на руководящих постах обусловлено и объективными факторами, в первую очередь, стремлением женщин самореализоваться не только в профессиональной деятельности, но и в роли жены и матери. Эта реализация требует объективно много времени и усилий, что снижает профессиональные возможности женщины. Некоторые исследователи утверждают, что амбивалентные чувства, которые испытывают женщины в связи со своей двойной ролью, вызваны полоролевыми стереотипами. Социализация женщин предписывает им менее активный образ жизни, сосредоточение на различных сторонах супружества и пренебрежение своей профессиональной ролью.[9,с.56]

Другим объективным фактором является существенно большая эмоциональность женщин и их склонность принимать интуитивные решения. Таковые зачастую оказываются блестящими и своевременными, но логика не всегда понятна окружающим. Мужчины – начальники реже протежируют женщинам, опасаясь обвинений в сексуальном интересе или в недостаточной жесткости и директивности.

Скептическое отношение общества к возможности быть руководителями заставляет женщин, как указывает Е.П.Ильин, прибегать к защитным стратегиям (названным гендерным менеджментом): а)тратить больше времени и усилий на работе; б)использовать специфически женские способы ведения деловых переговоров с мужчинами (кокетство. Принижение своих способностей); в)применять «маску» - стремление скрыть свою эмоциональную и личную жизнь, чтобы не получить ярлык неэффективного работника.

Однако существуют и противоположные данные, показывающие, что женщины – руководители меньше подвержены «срывам», с ними продуктивнее решаются разнообразные спорные вопросы, они внимательнее относятся к подчиненным. При этом женщин – руководителей отличают от традиционного портрета женщины такие черты, как выраженная доминантность, эмоциональная устойчивость, социальная смелость и стремление к самореализации, умение устанавливать высокие деловые отношения.[10,с.64]

Отечественный опыт показывает, что у нас происходит все довольно динамично. В России постоянно проходят конференции, собрание, съезды успешных в бизнесе женщин.

15 декабря 2004 г. в Москве состоялась конференция "Женщины - лидеры новой России. Присутствие и влияние в бизнесе и управлении", организованная Российской Академией Бизнеса и Предпринимательства, Российским союзом промышленников и предпринимателей (работодателей) и Медиа-холдингом "АСМО-пресс". Кроме того встречи проходят и на международном уровне.

24 февраля в Риме состоялся V Международный женский форум «Роль женщины-лидера в социально-экономическом развитии общества».В нем приняли участие около ста российских женщин - руководителей банков, предприятий и организации

Международная встреча на высшем уровне предоставила своим участницам уникальную возможность:

* обменяться мнениями о современной экономической ситуации и деловом климате в России и США,
* получить информацию «из первых рук» по различным аспектам ведения и управления крупным бизнесом в обеих странах,
* обменяться опытом, мнениями об особенностях женского лидерства в традиционно мужской сфере крупного бизнеса,
* исследовать возможности и пути взаимодействия и сотрудничества между женщинами–лидерами бизнеса двух стран,
* установить долгосрочные деловые и профессиональные контакты.

Несмотря на то что "Интеррос" в данном случае - это исключение из правил, консультанты отмечают, что в российском бизнесе много женщин - топ-менеджеров. Причем речь не идет о типично женских отраслях, как, например, легкая и пищевая промышленность. По словам Александра Чернышенко, существует целая группа известных менеджеров-женщин в металлургической промышленности. В бизнес-кругах их называют железными леди. Среди них, например, директор по экономике Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК) Галина Аглямова, руководитель подразделения качества Магнитогорского металлургического комбината (ММК) Клавдия Лисичкина, гендиректор завода "Демидовский" (холдинг "СУАЛ") Инесса Смирнова, директор по маркетингу и сбыту Череповецкого сталепрокатного завода (холдинг"Северсталь")ОльгаНаумова.   
Как замечает Александр Чернышенко, все эти железные леди по твердости характера и профессионализму не уступают мужчинам. По мнению Галины Мельниковой из Ernst & Young, в России в среднем менеджменте женщин значительно больше, чем в европейских и американских компаниях. "Если в Европе и США во многих компаниях совершенно открыто женщинам платят меньшие зарплаты, чем мужчинам, то в России, как правило, такое не принято, это невозможно, - говорит Мельникова. - У нас действительно есть равенство полов в этом смысле. Это своеобразное "завоевание социализма". Но некоторые считают иначе. "Я думаю, что вопреки распространенному мнению, что в целом бизнес в нашей стране не для женщин, Россия - один из лидеров среди стран по количеству женщин - руководителей среднего звена, предпринимателей малого и среднего бизнеса", - говорит глава офиса Аndersen Legal в Петербурге, партнер компании Ольга Литвинова.

Если мы будем постоянно придумывать препятствия для женщин на пути к карьере, все это может явиться существенным тормозом при переходе России к новому экономическому укладу, основанному на экономике знаний и информационных технологиях, что невозможно без создания базовых возможностей для саморазвития и самореализации граждан России, больше половины которых составляют женщины.

В сущности, различия между мужчинами и женщинами оказываются весьма незначительными. Гендерная специфичность заведомо уступает индивидуальной. В ходе многочисленных исследований, выяснилось, что мужчины и женщины гораздо в большей степени похожи, чем отличаются друг от друга. Более того, многие из действительно существующих различий поддаются изменению в ходе обучения, при перемене жизненного уклада и социальных ожиданий.

Что касается компании ООО «МИРОР», то женщины – руководители есть. В Ульяновском обществе присутствуют еще некоторые стереотипы по отношению к женщинам, которые препятствуют их карьерному росту, особенно, когда это касается информационных технологий, маркетинга, технического оборудования и т.д. В компании ООО «МИРОР» женщины : директор сети магазинов «МИРОР+», начальник отдела закупок и гор. продаж, начальник отдела автомобильных продаж, главный бухгалтер. Вы сами можете заметить, что компания занимается запасными частями и автомобилями – это далеко не женская отрасль продаж. В тоже время, если рассматривать в процентном соотношении количество мужчин руководителей и женщин, то мы получим : 15% - женщины, 85% - мужчины. Все женщины – руководители проработали не менее 3-5 лет в данной компании, в то время, как мужчин берут сразу на руководящую должность, не присматриваясь к их профессиональным качествам, вполне достаточно соответствующего опыта работы и уровня образования. При выборе между мужчиной и женщиной на руководящую должность предпочтение отдается мужчинам. В тоже время нужно учитывать специфику организации (продажа з/ч и а/м УАЗ ), необходимость командировок по всей стране и за пределами (направления : Юг, Дальний Восток, Урал, Белоруссия и т.д.), не каждая женщина сможет и согласится на это.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Давно прошли времена, когда менеджера окружали члены его команды. В современных условиях бизнеса стоит сложная задача по управлению межфункциональными виртуальными командами в матричной или проектной структуре, когда необходимо использовать скорее влияние, чем власть. Команда может быть разбросана по всему миру и встречаться только виртуально, посредством видеоконференций, когда экран разделен на четыре части, находиться в разных часовых поясах и говорить на разных языках.

Множество слияний, поглощений, выделений произошедших в течении последних 20 лет, убеждают, что успешность ответственного лидера определяет не то, насколько выполняются планы, а то, как он справляется с проблемами людей, как он помогает им избавиться от прошлого, вовлечься в процесс изменений и выстроить эффективную культуру достижений. Люди — это ключевой вопрос менеджмента, и ответственные лидеры знают, что именно они создают или разрушают организации.

Часто игнорирование этого факта приводит к решениям, которые имеют смысл только на бумаге, но не подходят для организации и людям, которые должны выполнить все это.

Чем больше власти и ответственности у руководителя, тем меньше он может сделать самостоятельно, тем больше ему надо полагаться на других. Приоритетной задачей является создание среды, в которой люди будут чувствовать себя мотивированными на трудную, но интересную работу. Он должен установить высокие стандарты для собственной деятельности, и подчиненные согласятся, чтобы к их работе предъявлялись те же требования. Все это позволит создавать рабочее сообщество, в котором ценятся уважение, взаимное доверие и взаимопомощь. [15,с. 338]

В своей работе я рассмотрела подробно три подхода к определению лидерства

* + - Подход с позиции личных качеств;
    - Поведенческий подход;
    - Ситуационный.

1)Подход с позиции личных качеств. В период с 1930 по 1950 гг. было впервые предпринято изучать лидерство в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей

2) Поведенческий подход. Стиль руководства - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненному, что бы оказать над ним влияние и побудить к достижению цели. По традиционной системе классификации стили могут быть: Авторитарный, Демократический, Либеральный.

3) Ситуационный подход. Аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Руководитель – лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Рассмотрела подробно стили управления и на основе разработанных тестов, которые были предложены руководителю технологического отдела и 11 сотрудникам технологического отдела, бухгалтерии и маркетингового отдела, сделала вывод, что компании ООО «МИРОР» соответствует авторитарно – демократический стиль руководства, выявила основные проблемы предприятия, мешающие развитию лидерских качеств у сотрудников, эффективным коммуникациям. Кроме того, была рассмотрена проблема стереотипного отношения к женщинам лидерам в сравнении с лидерами мужчинами. Проведя анализ данных проблем я предложила рекомендации по их устранению.

Определяя роль лидерства на современном этапе можно с уверенностью сказать, что, если не будет лидерства, мы никогда не достигнем максимум производительности, целостного результата и гармонии в отношениях сотрудников. Это основной инструмент управления предприятием, которым необходимо обладать, развивать (для этого существуют бизнес – школы с программами обучения лидерским навыкам) и уметь использовать на практике. И, поэтому, в связи с изменениями в функционировании организации, неудивителен все возрастающий интерес к данной теме многих крупных сетевых, постиндустриальных, самообучающихся компаний. Лидерство – это новая модель управления, способная обеспечить выживание компании в условиях изменений.

Аристотель учил нас, что «лидерство состоит в определении и служении общественному благу». Ответственные лидеры должны быть в курсе мировых тенденций развития, стараться понять их. Быть проактивными и предприимчивыми. Не только для того, чтобы повысить эффективность бизнеса, увеличить товарооборот, усилить позиции бренда и либерализовать законодательство, но и выполнять свою роль и нести ответственность перед миром. Как отмечал П. Дукер, каждая группа должна иметь возможность заявить, что общественное благо является единственной основой для лидерства, и претворить это в жизнь - первейшая обязанность каждого из нас.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдулова,Т.П. Психологические основы менеджмента:учеб.пособие/Т.П.Авдулова/ М.:ИНФРА-М,2003.-124с.
2. Афанасьев,Е.К. Власть-что это? //Власть// №11-2005.11-15с.
3. Бендас,Т.В. Гендерные исследования лидерства// Вопросы психологии//№1-2004.120-123с.
4. Виханский,О.С. Менеджмент.изд.-М.:Экономистъ,2005.-670с.
5. Виханский,О.С, Наумов,А.И. Менеджмент. 3-е изд.-Экономист,2004.
6. Кочеткова,А.И. Основы управления персоналом:учебник/А.И.Кочеткова.-М.:ТЕИС,2000.-56с.
7. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель…:Элемент психологии менеджмента. Психология малой группы: учеб. пособие/Р.Л.Кричевский.- М.:ИНФРА-М,2002.-180с.
8. Мескон.М,Альберт.М,Хедоури.Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-2-е изд. – М.: Дело,2004.-800с.
9. Немов, Р.С. Психология: учебник: в 3 кн. Кн.1. Общие основы психологии/Р.С.Немов.4-е изд.-М.:Просвещение: ВЛАДОС,2001.-642с.
10. Павлуцкая.П. Руководитель и менеджер//Управление персоналом//№2-2002.-60-65с.
11. Сергеева,О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителя среднего звена //Управление персоналом//№19-2005.-57-60с.
12. Смолкин,А.М. Менеджмент: основы организации: учебник/А.М.Смолкин.-М.:ИНФРА-М,2001.-230с.
13. Тарасенко,В.Л. Матрица «Типы лидерских групп-направление активности лидеров»// Управление персоналом//№4-2005.58-71с.
14. Шекшня,С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие/С.В.Шекшня.-М.:Бизнес-школа,2003.-300с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

***Тест на выявление лидерских качеств у подчиненных***

1) оказываетесь ли вы в центре внимания?

а) постоянно в центре внимания

б) редко в центре внимания

в) почти никогда не бываю в центре внимания

2) нравится ли вам руководить мероприятиями среди сотрудников и других людей?

а) Очень нравится

б) Безразлично

в) Не нравится

3)считаете ли вы, что вы своей внешностью производите на людей внушительное впечатление?

а) Считаю, что да

б) Нет

в) Не знаю

4) случалось ли вам организовывать работу других людей по вашей личной инициативе?

а) Приходилось

б) Не приходилось

в) Случалось пару раз

5)какое из следующих трех утверждений вы считаете более правильным?

а) Настоящий руководитель должен сам уметь делать любое дело без помощников;

б) Настоящий руководитель должен только уметь руководить другими людьми;

в) Настоящий руководитель должен уметь делегировать полномочия и выслушивать своих подчиненных.

6)удается ли вам в дискуссии привлекать на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) Удается

б) Удается, но очень редко

в) Не удается

7) представьте себе, что во время прогулки вы с друзьями потерялись в лесу. Приближается вечер, и необходимо принять срочное решение. Как вы поступите?

а) Предоставите возможность решить проблему кому – либо другому, кто лучше разбирается в вопросе;

б) Попытаетесь сами найти выход из создавшегося положения;

в) Примете решение коллективно.

8) что вы сделаете, если вас постигла неудача?

а) Стараетесь больше никогда не заниматься таким делом, в котором может постичь неудача;

б) Не обращаете на неудачу внимания и стараетесь добиться намеченной цели;

в) Выбираете другой путь решения, который приведет к удачному исходу.

9) истинный лидер – тот, кто:

а) Имеет развитые способности и умеет делать больше других;

б) Тот, у кого самый сильный характер;

в) Способный вести за собой других.

10) какой из следующих трех стилей руководства является наиболее благоприятным для совместной работы?

а) Коллегиальный;

б) Авторитарный;

в) Демократический.

11) используют ли другие люди вас в своих целях?

а) Часто

б) Нет

в) У них это редко получается

12) какое из следующих трех описаний больше соответствует вам?

а) за словом в карман не лезет, имеет громкий голос, привлекательные, впечатляющие жесты;

б) внушительная внешность, независимый, четко определяет свои цели;

в) негромкий голос, задумчивый взгляд, не всегда отвечает быстро и впопад, жесты невыразительны.

13) допустим, что на собрании у вас есть мнение, противоположное мнению всех остальных, и вы уверены в своей правоте. Как вы поступите?

а) Промолчите;

б) выступите и будете отстаивать свою точку зрения;

в) Выступите, если кто–то попросит вас высказать свою точку зрения.

14) если на вас возложена ответственность дело за какое-либо сложное дело, что при этом вы испытываете?

а) Чувство тревоги;

б) Мне приятно, что мне доверяют ответственное дело;

в) Теряюсь и думаю, что делать.

15)как вы считаете, как развиты ваши организаторские способности

а) Выше среднего

б) Развиты средне

в) Развиты слабо

16) как вы обычно ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) Теряетесь;

б) У вас повышается активность и вы стараетесь преодолеть трудности;

в) Попросите помощи у других

17)сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) Выслушаю до конца

б) Прерву, если это необходимо

в) Сделаю вид, что мне неинтересно

18) что вы испытываете при встрече с важными и влиятельными людьми, занимающими в обществе высокое положение?

а) Чувство волнения

б) Не теряю самообладания

в) Неуверенность.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест «Склонность к лидерству».

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

а) Всегда ищу пути к примирению.

б) В некоторых случаях ищу пути к примирению.

в) Никогда не ищу пути к примирению

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

а) Внутренне киплю.

б) Сохраняю полное спокойствие.

в) Теряю самообладание.

3.Каким считают вас коллеги?

а) Самоуверенным и завистливым.

б) Дружелюбным.

в) Спокойным и не завистливым.

4.Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

а) Приму ее с некоторыми опасениями.

б) Соглашусь без колебаний.

в) Откажусь от нее ради собственного спокойствия.

5.Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?

а) Выдам ему по первое число.

б) Заставлю вернуть.

в) Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6.Если вы чем-то уверены, никто не разубедит вас?

а) Меня никто не разубедит.

б) Влиятельные люди смогут разубедить.

в) Меня легко разубедить.

7. Считаете себя способным к компромиссам?

а) Да, я способен к компромиссам.

б) Всегда иду на компромисс.

в) Никогда не иду на компромиссы.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

а) Сбалансированными.

б) Легкомысленными.

в) Крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается?

а) Пытаюсь свалить вину на другого.

б) Смиряюсь.

в) Становлюсь осторожным.

10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современной молодежи?

а) "Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения".

б) "Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать".

в) "Не следует с ней возиться".

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

а) "И зачем я только на это нервы тратил.

б) "Видно, этот человек начальнику приятнее".

в) "Может быть, мне это удастся в другой раз".

12.Прежде чем принять решение, выслушиваете различные мнения?

а) Никогда не выслушиваю мнение других.

б) Иногда могу выслушать мнение другого человека.

в) Всегда слушаю мнение других.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

а) Буду нервничать во время переговоров.

б) Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров.

в) Просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

а) Победа — моя цель.

б) Чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю.

в) Если проигрываю, очень сержусь.

15. Предпочитаете все делать сами?

а) Люблю ничего не делать.

б) Стараюсь все делать сам.

в) Прощу кого-то мне помочь.

16. Предпочитаете уступить, чем спорить?

а) Всегда все уступаю другим.

б) Спору пока не докажу, что я прав.

в) Уступлю, если спор переходит в конфликтную ситуацию.

17. Какой вы человек?

а) Средний. б) Самоуверенный. в) Пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

а) "Простите, это моя вина".

б) "Ничего, пустяки".

в) "А повнимательнее Вы не могли быть?"

19.В стрессовом состоянии неожиданно переходите на крик?

а) В некоторых случаях могу применить крик.

б) Стараюсь никогда не кричать.

в) В стрессовом состоянии всегда перехожу на крик.

20. Способны точно выражать свои мысли?

а) Как думаю, так и говорю.

б) Да, я всегда стараюсь выражать свои мысли точно.

в) Мне очень тяжело выражать свои мысли

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Философия компании ООО «МИРОР»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«МИРОР»

В планах компании — добиваться максимального комфорта для клиентов и сделать так, чтобы мобильный телефон стал для них спутником жизни — практичным и полезным.

* дальнейшее развитие компании
* расширение территории продаж
* модернизация авторемонтного оборудования с целью обеспечения растущих потребностей в сфере автосервисного обслуживания и шиномонтажа
* реализации новых возможностей для покупателей.
* улучшение качества обслуживания
* улучшение качества и уровня продаж
* Внедрение комплексной системы индивидуального сервиса
* Укрепление позиций на рынке
* стабильную заработную плату с последующим ее возрастанием в соответствии с опытом и квалификацией
* перспективу профессионального и карьерного роста
* социальный пакет, включающий в себя медицинскую страховку с обслуживанием в лучших медицинских учреждениях, оплачиваемый отпуск, оплату больничных листов в соответствии с законодательством РФ