###

### Содержание

[Введение](#_Toc132697292)

[1. Описание объекта исследования](#_Toc132697293)

[2. Разработка анкет-опросников](#_Toc132697294)

[3. Проведение диагностики](#_Toc132697295)

[4. Проектирование и корректировка моделей организационного поведения работников объекта исследования](#_Toc132697296)

[Заключение](#_Toc132697297)

[Список использованной литературы](#_Toc132697298)

[Приложение 1](#_Toc132697299)

[Приложение 2](#_Toc132697300)

### Введение

Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло до того, как оно стало предметом социальных исследований. Присуще людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласия, кооперации, иначе говоря, управления совместной деятельностью. Управление зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе ее эволюции и является из ее важнейших факторов.

Различия в структуре организации, в особенности их функционирования накладывают очень существенный отпечаток на управленческую деятельность, а в ряде случаев и оказывают на нее определяющее влияние. Кроме того, деятельность руководителя, ее психологические особенности зависят не только от типа организационной структуры, но и от его иерархического места в этой структуре.

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб.

В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это.

Психология управления, изучая структуру, специфику и особенности управленческой деятельности, показывает пути и средства превращения ее в эффективный инструмент решения разнообразных менеджерских задач. Это значит уметь наиболее эффективным образом организовывать каждый ее компонент. Ежедневно руководитель сталкивается с таким большим количеством проблем, дел, задач, которое сравнимо разве что с бурным потоком, и в нем можно утонуть, потерять ориентиры или просто запутаться. А поскольку проблемы и непредвиденные ситуации имеют свойство возникать в самое неподходящее время, то менеджеру необходимо упорядочивать свои действия. В появлении проблем и неожиданных ситуаций никакой системы нет, но можно упорядочить, систематизировать (и даже алгоритмизировать, то есть свести до уровня навыка) способы решения проблем. Каждый менеджер старается это сделать: он наводит порядок на своем столе и составляет для себя распорядок рабочего дня и старается следовать ему. Однако такое, преимущественно внешнее упорядочивание дел не всегда срабатывает. Потому что внешняя упорядоченность только тогда становится реальным порядком, когда основывается на упорядоченности внутренней, является ее результатом. Менеджер призван создавать порядок из хаоса. Это, конечно, требует усилий. А также — и времени. Это отнимает силы. Овладение собственной деятельностью, или, как говорят психологи, превращение себя в субъект деятельности, есть овладение каждым ее психологически значимым компонентом. А для того чтобы овладеть каждым компонентом своей деятельности, нужно знать и эти компоненты, и психологическую структуру деятельности вообще, и управленческой деятельности в частности.

Цель данной работы – провести диагностику и спроектировать модель изменения управленческих ориентаций руководителя отдела.

Задачи:

* дать характеристику предприятию – объекту исследования;
* разработать анкеты – опросники;
* провести диагностику;
* провести проектирование и корректировку моделей организационного поведения работников объекта исследования;
* разработать должностную инструкцию.

### 1. Описание объекта исследования

ЗАО «Хлебозавод «Ирмень» был организован в 1997 году. Хлебозавод является самостоятельным субъектом. Является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ. Хлебозавод самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на государственном и русском языках, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета.

Продажа продукции происходит с открытой выкладкой. Покупатель имеет возможность отобрать выложенные на рабочем месте продовольственные товары. Функции продавца сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию и упаковке. Метод позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить производительность труда. При продаже товаров по этому методу особое внимание должно быть уделено размещению и выкладке их на рабочем месте продавца. Товары группируются по видам и по ценам.

Документооборот на комбинате играет очень важную роль. Документация оформляется делопроизводителями, и в зависимости от назначения заверяется директором, главным бухгалтером. Организация работы с документами – это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив. Основными правовыми документами во взаимоотношениях между предприятиями являются коммерческие контракты (договора), представляющие собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

На рисунке 1 показана структура управления персоналом ЗАО «Хлебозавод Ирмень».

ДИРЕКТОР

Главный бухгалтер

Главный

инженер

Начальник

производст.

лаборатории

Заместитель директора по качеству

Главный

экономист

Инженер - технолог

Заведующий центральным складом

Руководитель

отдела кадров

Зам. гл.

бухгалтера

бухгалтеры

Заведующий

производства

отдел кадров

Начальник

котельной

Инженер - механик

Рис. 1. Структура управления организацией

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Во главе всего хлебозавода стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности хлебозавода, действует от имени завода, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность завода, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Главный экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Главный инженер определяет техническую политику, обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Начальник производственной лаборатории организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

Заместитель директора по качеству продукции организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества продукции.

Стиль управления, принятый руководством хлебозавода, сочетает жесткость и демократию, причем в тех пропорциях, которые необходимы, чтобы обеспечить успешную работу предприятия. Именно этот стиль помог руководству распутать клубок проблем, стоящих перед предприятием еще недавно, объединить вокруг общей цели коллектив талантливых и энергичных людей и с их помощью войти в рынок.

Основные технико-экономические показатели деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1 Основные технико-экономические показатели деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя в 2005 г. |
| 1 кв. | 2 кв. | 3кв | 4кв |
| Численность персонала, человек | 133 | 133 | 133 | 133 |
| Объем реализованной продукции, руб. | 256641,1 | 279930,7 | 316408,6 | 422906,3 |
| Прибыль, руб. | 18608,8 | 23125,3 | 18935,9 | 18776,9 |
| Себестоимость реализации продукции, руб. | 234429,9 | 250021,3 | 295566,1 | 394308,0 |
| Производительность труда на одного человека, руб. | 1929,37 | 2104,38 | 2379,11 | 3179,51 |
| Рентабельность продаж, % | 4,44 |

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

* недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;
* сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;
* возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно и более эффективного использования трудовых ресурсов. С этой целью на хлебозаводе прошли переподготовку многие работники. В связи с новыми технологиями выпечки кондитерских изделий, использованием новых ингредиентов при изготовлении пирожных, кексов и т.п. хлебозавод нуждается в квалифицированных работниках. После переподготовки двум из них был присвоен высший разряд (стаж работы 18 лет и 21 год), а остальным был повышен разряд. Повышение разряда способствует повышению заработной платы, поэтому сотрудники охотно проходят переподготовку.

Производство требует от работника постоянного совершенствования теоретических и практических знаний, повышение профессионального мастерства, освоения новых технологий, ориентации труда. Повышение квалификации работников проводится один раз в 5 лет. За последний год такие курсы прошли 16 работников. Они были организованы в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе.

Дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, так как от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы хлебозавода.

За последние два года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности.

### 2. Разработка анкет-опросников

Для того чтобы разработать анкету необходимо выяснить, что представляет труд руководителя. Это поможет понять сущность работы руководителя и, следовательно, выяснить те критерии, которые необходимо выяснить.

Для эффективной системы управления нужен «эффективный менеджер». Это человек, обладающий стратегическим мышлением, способностью определить будущее организации и каждодневно в настоящем принимать решения, которые обеспечат это будущее. Кроме этого эффективный менеджер обладает искусством выполнять роли: межличностные, информационные и управленческие. В такой постановке для менеджера ложно представление, что «люди в организации имеют одинаковые потребности». Владея искусством и опытом, эффективный менеджер управляет, делая работу, необходимую для достижения цели организации, другими руками: руками своих подчиненных.

Едва появившись на свет, человек становится частицей какого-либо коллектива, над ним появляется начальник (а иногда и не один), а точнее руководитель. Руководитель - человек, который направляет, помогает не сбиться с пути, идти к точно намеченной цели, и при этом принимать на себя ответственность за возможные ошибки. Сначала коллективом становится семья, а руководителями - родители. Затем - это группа в детском саду и воспитатель, класс и любимый учитель и т.д. Вступая во взрослую жизнь, человек выбирает для себя профессию и начинает заниматься любимым делом.

Большое значение в связке «руководитель – подчиненный» имеет сотрудничество. Чтобы эффективно использовать сотрудничество, нужно уметь использовать его достоинства и стараться избегать недостатков. К сотрудничеству относятся следующие подходы в руководстве: консультация, право на «вето» и консенсус. Сотрудничая, руководитель может попросить коллектив высказать свои идеи до принятия решения (консультация), но прежде, чем привести решение в действие, согласует его. При директивном стиле руководства начальник после принятия решения информирует о нем коллектив без права высказывания (без права на «вето»).

Привлечение коллектива к принятию решения - сотруднический стиль руководства - ставит руководителя в более трудные условия. Трудность заключается в том, останется ли руководитель лидером в принятии решения после завершения этапа сотрудничества, когда он разделяет ответственность с группой. Чтобы остаться лидером при сотрудничестве, руководитель должен уметь выполнять функции инициатора (постановка задачи, принятие решения, консультации, проведение собрания), представителя (ведение переговоров с остальной частью организации и представление интересов коллектива), примера (модель для подражания) и источника энергии и энтузиазма.

Большую роль в связке «руководитель – подчиненный» играет личный пример руководителя. Пример очень важен потому, что люди больше воспринимают зрительно, чем на слух, и то, что они видят, оказывает на них гораздо больший эффект, чем то, что руководитель приказывает им делать.

На более низком уровне руководства менеджеры завоевывают авторитет своей работой, техническими навыками. На более высоком уровне менеджер имеет авторитет, благодаря опыту, хотя его деятельность и не видна. Это не значит, что «видимая» часть работы руководителя не важна.

Есть несколько очевидных способов, с помощью которых руководитель может стать примером для коллектива. Собственная пунктуальность руководителя способствует тому, что и подчиненные стараются приходить вовремя. Если руководитель слушает других и уважает то, что они говорят - это тоже улучшает отношения в коллективе.

Работая с коллективом, руководитель должен использовать все принципы мотивации и удовлетворения от работы. Для того, чтобы мотивировать коллектив, руководитель должен выяснить, каких поощрений добиваются сотрудники, и руководить так, чтобы за хорошую работу они получали поощрения. При этом необходимо помнить о том, что удовлетворение потребностей отдельного работника не должно происходить за счет всего коллектива. Задача руководителя, в данном случае, состоит в поддержании баланса между тремя сторонами: задание, коллектив и личность.

Руководитель должен знать, когда, где, как и в какой мере, ему может помочь тот или иной метод менеджмента. При этом эффективность его работы во многом определяется стилем руководства. Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Выделяют следующие стили управления. Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков у него больше, чем достоинств:

1. высокая вероятность ошибочных решений;
2. подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
3. неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
4. неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, ко реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено, на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем; психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд).

Херси и Бландэд обосновывают, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Согласно предлагаемой схеме, приказание оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Существуют пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность. Такого руководителя условно называют «Пессимист».

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты. Такого руководителя называют «Либерал».

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется. Тип руководителя — «Диктатор».

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством. Тип руководителя — «Манипулятор».

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединить деловитость и человечность на всех уровнях отношений. Тип руководителя — «Организатор».

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной Деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому исследователю Т. Коно):

1. консервативно-интуитивный тип;
2. консервативно-аналитический тип;
3. новаторско-интуитивный тип;
4. новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты: 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными; 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав; 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если:

1. руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
2. подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;
3. задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Таким образом, опираясь на знания о стиле руководства и типе руководителя, мною были разработаны анкеты, позволяющие определить управленческие ориентации руководителя (Приложение 1).

### 3. Проведение диагностики

На основе разработанных анкет была проведена диагностика руководителей различных подразделений. Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2 Результаты анкетирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководитель подразделения | Анкета - опросник | Тест |
| ИО | ИД | ИН | ИП | ИМ | новатор | консерватор |
| Главный бухгалтер | 25 | 5 | 3 | 7 | 3 | 52 | 88 |
| Главный экономист | 14 | 8 | 2 | 4 | 0 | 41 | 67 |
| Руководитель отдела кадров | 26 | 6 | 1 | 6 | 2 | 86 | 45 |
| Начальник производст. лаборатории | 25 | 4 | 7 | 6 | 2 | 85 | 42 |
| Заведующий производством | 12 | 5 | 2 | 5 | 0 | 38 | 69 |
| Главный инженер | 18 | 4 | 8 | 1 | 3 | 71 | 62 |
| Инженер - технолог | 27 | 8 | 6 | 4 | 0 | 82 | 31 |

Рассмотрим каждого человека и те результаты, которые показало анкетирование.

Шкала общей интернальности (ИО) + шкала межличностных отношений (ИМ) характеризует работника как «личность».

Шкала интернальности в области производственных отношений (ИП) характеризует работника как «исполнителя».

Соотношение шкалы интернальноси в области достижений (ИД) и в области неудач (ИН) характеризует опрашиваемого как «работника».

Тест «Новатор» / «Консерватор» дает данные о работнике как о «новаторе».

Исходя из всего вышеперечисленного, можно составить «портрет» главного бухгалтера:

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

2. Главный экономист.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

3. Руководитель отдела кадров.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

4. Начальник производственной лаборатории.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

5. Заведующий производством.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

6. Главный инженер.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

7. Инженер – технолог.

личность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| работник |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | исполнитель |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

новатор

Таким образом, после диагностики 7 человек руководящего звена можно увидеть следующую картину: 4 человека (исходя из полученных данных) представляют собой почти идеал руководителя; 2 человека – находятся в стадии «подготовки к руководству» и 1 человек, который должен быть примером и показателем для коллектива (заведующий производством) по всем полученным показателям не является «человеком – руководителем».

### 4. Проектирование и корректировка моделей организационного поведения работников объекта исследования

Необходимо отметить, что полученные модели не могут быть достоверными на 100 %, так как любое тестирование не дает такой гарантии. На самом деле, при помощи данного анкетирования мы узнали отношение людей именно в данный момент времени, поэтом необходимо оговориться, что повторная диагностика может показать другие результаты.

Таким образом, возможна скидка на сиюминутное настроение человека, на его личный эмоциональный настрой и т.д. Исходя из этого, возможно говорить о 70 -75 % правильности полученных результатов.

Наличие у менеджера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

Исходя из жизненных наблюдений, практики и разнообразных клинических данных, В. Франкл пришел к заключению, что для того чтобы жить и активно действовать, человек должен верить в смысл своих поступков.

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изменений, происходящих на каждой новой стадии роста, критическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики является мощным психологическим стимулом обретения уверенности в себе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критичное отношение к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха можно, только развивая в себе способность любить, смелость и терпение.

По мере того как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствительной и способной принять уникальность других.

Способность к сопереживанию — эмпатии — понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества.

Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями. Локус же контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

Психологическая характеристика деятельности руководителя предопределяется ее следующими специфическими особенностями:

1. большим разнообразием содержания профессиональной активности, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены;
2. повышенной ответственностью за состояние ресурсов и результаты деятельности (за себя, других, за дело в целом, состояние техники, за принятые решения);
3. творческим характером работы при обычном дефиците информации, времени и средств;
4. особой ролью коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения, «работы с людьми»;
5. высокой общей нервно-психической напряженностью.

Так, если исходить из того, что существует сам феномен личности руководителя, а, следовательно, и некая соответствующая ему психологическая структура (хотя, безусловно, мы можем его анализировать лишь как некий рисунок поведения и взаимодействия с другими людьми), то необходимо рассматривать целый комплекс характеристик: организаторские способности; коммуникативные качества; нравственно-этические характеристики отношения к другим людям; мотивационные факторы; волевую сферу; так называемый «практический» интеллект; личный характер; эмоциональную сферу; психодинамические характеристики; половозрастные характеристики.

Качествами, которые противопоказаны руководителю, являются повышенная чувствительность (сенситивность), которая плохо корректируется, высокая неуравновешенность и тревожность.

Ядром психологической структуры личности руководителя являются, безусловно, организаторские способности, анализ которых все еще является проблемной областью психологии менеджмента. Тем не менее, специалисты (школа проф. Л.И. Уманского) выделяют здесь три основные подструктуры.

1. Организационная проницательность. В обыденном языке она определяется как «чутье» руководителя, включающее: а) психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого); б) практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию менеджера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение практических задач); в) психологический такт (т. е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

2. Эмоционально-волевая действенность. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как: а) энергичность, способность «заражать» и заряжать подчиненных своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели; б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным; в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

3. Склонность к организаторской деятельности. Она включает: а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью; б) самочувствие в процессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных психологических структур зависит психологический тип руководителя и, естественно, его индивидуальный стиль руководства.

Довольно проблематично пытаться скорректировать свою личность так, чтобы она отвечала всем заданным параметрам. Но, тем не менее, проводимая работа в этом направлении над собой и своими личностными параметрами, позволит максимально приблизиться к этому.

Учитывая, что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех леностью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % — по вине людей. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, более очевидны, «вылезают» почти сразу же. Одно плохо — их тоже много. Например:

* стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
* поспешное решение под воздействием аффекта («Вы уволены!»);
* принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?» — А может быть, человеку плохо, или он только что закончил трудное задание);
* недостаточный учет последствий предпринимаемых действий.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

* за ошибки одного отвечает другой;
* решение принимается без участия сотрудника;
* разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
* руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
* от исполнителя скрывается важная для него информация;
* работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
* руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
* поощрения за труд одного работника достаются другому;
* уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

Таким образом, работа руководителя над собой должна носить полноценный характер, то есть должны охватываться все стороны (не только личностные качества).

Но для развития способности принимать на себя ответственность можно порекомендовать выполнение следующих довольно простых упражнений.

1. Произнесите поочередно по три фразы, начиная их со слов: «Я должен...». Затем замените первую часть каждой фразы словами: «Я предпочитаю...»

2. На следующем этапе произнесите по три фразы поочередно, начиная со слов: «Я не могу...», а далее скажите то же самое, но используя начало: «Я не хочу...»

3. На третьем этапе начните со слов: «Мне надо...» три фразы, а потом замените фразу словами: «Я хочу...»

4. Четвертый этап заключается в произнесении трех фраз, начиная со слов: «Я боюсь, что...» и замене их потом на слова: «Я хотел бы...»

Эти простые упражнения не являются, конечно, панацеей, но они способствуют развитию понимания ответственности.

Руководство (или лидерство) в формальной организации осуществляется субъектом (руководителем), который наделен определенной властью.

Власть определяется как возможность влиять на поведение других людей.

С понятием «власть» связано понятие властные полномочия. Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

В теории менеджмента существует не один подход к проблеме лидерства (руководства):

1. подход с позиции личных качеств лидера, согласно которому эффективные руководители обладают определенным набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем;
2. поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера, стиля руководства;
3. ситуационный, в рамках, которого ученые пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определенным ситуациям.

Приведем основные положения теории личных качеств, которую разработал У. Беннисом:

1. Управление вниманием — способность лидера представить результат деятельности так, чтобы это было привлекательным для других.
2. Управление значением — способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.
3. Управление доверием — способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие своих сотрудников.
4. Управление собой — способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей.

Кроме того, У. Беннисом сделал существенный вклад в использование теории в практике, сформулировал качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера я профессиональных навыков.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. В этой связи руководитель обладает властью над своими подчиненными, так как они зависимы от него в вопросах заработной платы, удовлетворения социальных потребностей, предоставления работы и т.п. По существу власть держится на потребностях исполнителя или его ожиданиях в отношении удовлетворения потребностей, если подчиненный выполнит указания (поручения) руководителя.

Власть начальника над подчиненными — это только одна сторона власти — видимая сторона. Но есть и другая — власть подчиненных над начальником. Ведь руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

Таким образом, власть — процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчиненных.

Власть проявляется в определенных формах. Американские ученые выделили следующие пять форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные и т.д.

2 Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако ее применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а они могут сильно различаться у разных работников.

3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически.

4. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.

5. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма — это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, т. е. так называемая теория «великих людей» не нашла практического подтверждения. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В эпоху научно-технической революции характер труда, его содержание, а в связи с этим требования к работнику очень сильно меняются. Труд все в большей степени становится творческим, интеллектуальным, становится той сферой, в которой человек может проявить заложенные в нем способности и таланты.

Уровень образования людей значительно повысился; есть организации, в которых все сотрудники имеют высшее образование, а в наукоемких отраслях встречаются коллективы, где все сотрудники имеют ученые степени. Если в первые десятилетия XX века существовал интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями, то, сегодня такая грань наблюдается нечасто. Мотивы трудовой деятельности диктуются не материальными потребностями, а социальными: желание испытать чувство достижения результата, радость творческих успехов, самореализация и т.п. В этих условиях использовать власть принуждения, по меньшей мере, абсурдно, а властные отношения уступают место отношениям сотрудничества. Толковый словарь по управлению определяет сотрудничество как совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи. На психологическом уровне происходит осознание каждым участником непосредственного процесса своей сопричастности и значимости в выполнении работы, своей органической включенности в единое целое организации. Сотрудничество руководителя и руководимых означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализуются (распределяются между участниками организации) и реализуются совместно с руководителями.

Сотрудничеству принадлежит будущее.

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально – психологические методы управления.

В основе использования социально – психологических методов лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Опыт зарубежных стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Имущественное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами, в том числе и руководители.

### Заключение

Исследования показывают, что результат производства во многом предопределяется решением вопросов подбора кадров, влиянием на психику подчиненного с целью повышения производительности труда, формированием «нового» работника.

Социально – психологические методы направлены на решение следующих задач:

1. повышение производственной и творческой активности подчиненного;
2. формирование благоприятного социально - психологического климата;
3. эффективное использование различных форм морального поощрения;
4. воздействие на самосознание подчиненного.

Административно – правовые методы руководства включают:

* распоряжения: руководитель в устной или письменной форме указывает подчиненному, что тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;
* популяризацию: способ реализации власти, когда акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность;
* делегирование полномочий: подчиненному доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность, руководитель сохраняет за собой ответственность за общее руководство, которое не может быть делегировано;
* участие в управлении: руководитель привлекает подчиненного к решению текущих вопросов, предоставив ему все необходимые полномочия и возложив на него ответственность.

Независимо от используемого стиля и методов руководства, каждый руководитель должен помнить и понимать, что он является «воспитателем» своих подчиненных.

Проделанная работа позволяет сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления. Командный метод не подходит, так как нельзя заставить, чтобы новые идеи, нестандартные подходы к бизнесу рождались по указке, только потому, что так хочет начальник.

Опираясь на демократический стиль, необходимо максимально предоставить свободу сотрудникам в выполнении поставленных перед ними задач. Одновременно необходимо определить контрольные точки для проверки, а возможно и корректировки хода выполнения задания, так как, пользуясь чрезмерной свободой и даже попустительским стилем руководства, подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

Как уже было сказано, не может существовать единственного эффективного во всех ситуациях стиля руководства. Стиль должен меняться, то есть, быть адаптивным. Стиль должен меняться в зависимости от особенностей подчиненного и характера выполняемого им задания. Например, если есть сотрудник, который не склонен проявлять инициативу, он любит четкие структурированные задания, боится неопределенности. Ему легче выполнить то, что скажет руководить и спокойно идти после рабочего дня домой. Соответственно здесь стиль руководства и применяемые методы могут уже больше склонятся к административным (командным).

Принципы и правила, которые были предложены, не носят, конечно, обязательного характера. Многие из них могут показаться несерьезными. Однако они психологически оправданы и зарекомендовали себя в различных жизненных ситуациях. Необязательно использовать все принципы.

Итак, организация рабочего времени должна соответствовать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне (руководителю), а не наоборот».

Существуют определенные условия овладения основными компонентами управленческой деятельности и управленческими действиями.

Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, руководителю необходимо:

* понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания;
* знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам);
* знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными;
* уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Деятельность без цели невозможна, и поэтому умение наилучшим образом поставить цель перед подчиненными — основа управления их деятельностью.

Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач (а значит, и для успешного их решения) руководителю необходимо:

* знать и уметь «включать» основные мотивы — движущие силы подчиненных;
* использовать как активные, так и пассивные мотивирующие факторы;
* использовать методы и принципы мотивирующей организации труда;
* использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

Сверхзадача руководителя — создание у подчиненных осознаваемых внутренних мотивов, то есть желания выполнить поставленную задачу наилучшим образом.

Для того чтобы это действие было максимально эффективным, необходимо:

* знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них;
* уметь устанавливать порядок действий по их решению;
* уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

* знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию;
* уметь наилучшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач;
* знать правила делегирования;
* не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправлять.

Контроль приносит результат, если руководитель:

* знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач;
* знает правила организации контроля и использует их;
* не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет;
* использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

Как видно, осуществление управленческой деятельности, так же как ее внутренняя организация, упорядоченность, требует от руководителя широкого спектра знаний и конкретных управленческих умений. Эти знания и умения есть важнейшее звено в профессиональной подготовке современного руководителя.

### Список использованной литературы

1. Альберт М. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 2000. – 168 с.
2. Вересов Н.Н. Психология управления. – М. – Воронеж: Московский психолого-социальный институт; НПО МОДЭК, 2001. – 224с.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 352с.
4. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.:ВЛАДОС, 2001. – 208 с.
5. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – 175 с.
6. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. – Новосибирск: ЭКОР, 2003. – 127 с.
7. Современный менеджмент. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г.Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
8. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416с.
9. Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М., 2001. – 698с.
10. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. – М.: Ассиана, 1996. – 276 с.

### Приложение 1

Анкета – опросник межличностных отношений

Опросник состоит из 44 предложений-утверждений, касающихся экстернальности - интернальности в межличностных (производственных и семейных) отношениях.

Прочитав каждое утверждение, решите для себя, согласны вы с ним или нет. В случае согласия поставьте рядом с порядковым номером предложения знак «+». Если вы не согласны с данным утверждением, то рядом с порядковым номером поставьте знак «-». Будьте внимательны при выполнении этой работы и в то же время старайтесь подолгу не задерживаться и не раздумывать по поводу отдельного утверждения.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
3. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
4. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
5. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
6. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
7. Мои отметки в школе зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя) больше, Чем от моих собственных усилий.
8. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу их осуществить.
9. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
10. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
11. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
12. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
13. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
14. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
15. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
16. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
17. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
18. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
19. То, что со мной случается — дело моих собственных рук.
20. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
21. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
22. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще виноваты другие люди, чем я сам.
23. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не решатся сами собой.
24. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
25. Мне всегда трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
26. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
27. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
28. Свободные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя.
29. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
30. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя совпадающие с ключом ответы. К опроснику прилагается пять ключей, соответствующих пяти шкалам.

1. Шкала общей интернальности (ИО). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Низкий показатель по шкале ИО соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своим действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Максимальное значение показателя по ней равно 30, а минимальное — 0. Большое значение ИО свидетельствует о том, что данный человек является хорошим и настоящим руководителем.

2. Шкала интернальности в области достижений (ИД). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями. Такие люди считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченной цели в будущем. Низкий показатель по шкале ИД свидетельствует о том, что человек связывает свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами — везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Максимальное значение показателя по этой шкале равно 8, минимальное — 0.

3. Шкала интернальности в области неудач (ИН). Высокий показатель по этой шкале говорит о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Низкий показатель ИН свидетельствует о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатами невезения. Максимальное значение ИН — 8, минимальное — 0.

4. Шкала интернальности в области производственных отношений (ИП). Высокий ИП свидетельствует о том, что человек считает себя, свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в частности, в своем продвижении по службе. Низкий ИП указывает на склонность придавать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, коллегам по работе, везению—невезению. Максимум ИП — 8, минимум — 0.

5. Шкала интернальности в области межличностных отношений (ИМ). Высокий показатель по ИМ свидетельствует о том, что человек чувствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий ИМ указывает на то, что субъект не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими. Максимальное значение ИМ - 4, минимальное - 0.

КЛЮЧИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСНИКА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИО | «+» | 2, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 24, 26, 28, 30 |
|  | «-» | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 14, 16, 21, 22, 23, 25, 27, 29 |
| ИД | «+» | 9, 10, 18, 24 |
|  | «-» | 1, 3, 4, 29 |
| ИН: | «+» | 2, 21, 42, 30 |
|  | «-» | 16, 22, 25, 27 |
| ИП: | «+» | 13, 15, 17, 28 |
|  | «-» | 1, 6, 7, 20 |
| ИМ: | «+» | 2, 18 |
|  | «-» | 4, 25 |

Тест «новатор – консерватор»

Прочитайте внимательно приведенные ниже высказывания и максимально откровенно ответьте на каждое из них. При ответах определите по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с содержанием каждого высказывания.

Чем больше вы согласны с высказыванием, тем больший: балл вам надлежит выбрать. При этом 10 баллов означает полное согласие; 5 — согласие наполовину; 0 — полное несогласие с приведенным высказыванием. При ответах старайтесь выбирать не только крайние, но и все остальные балльные оценки.

1. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
2. Считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я доверяю людям.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти; я — не исключение.
7. Я готов вступиться за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жесткого;
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами заставить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен в интересах дела использовать мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого подчиненные опасаются.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и потребности своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю, что они не хотели бы критиковать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов коллектива, в котором я работаю, разрешались.
18. Я уверен, что боязнь наказания — более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться» на неприятность.

Обработка полученных результатов осуществляется по следующей схеме:

1. просуммировать все баллы по нечетным высказываниям (1, 3, 5 и т.д.);
2. просуммировать отдельно все баллы по высказываниям, имеющим четные номера (2, 4, 6 и т. д.).

Первый результат будет отражать представление как о новаторе, а второй — как о руководителе - консерваторе. Допустим, что по первой шкале «Новатор» было набрано 90 баллов, а по второй — «Консерватор» — 40 баллов. Это будет означать, что в своей деятельности на 90 % руководитель опирается на новаторские идеи и формы руководства и на 40 % — на консерваторские установки. Если были получены низкие оценки по обеим шкалам, то нельзя назвать ни «новатором», ни «консерватором». В этом случае активность в управленческой деятельности очень низка.

### Приложение 2

Должностная инструкция производственного мастера

I. Общие положения

1. Мастер является полноправным руководителем на своем участке производства, организующим ритмичное выполнение участком производственного плана и обязательств коллектива по заданной номенклатуре на основе ускорения внедрения в производство достижений научно-технического прогресса, использования новых методов хозяйствования, внедрения хозяйственного расчета и коллективного подряда. При включении мастеров в состав укрупненных комплексных бригад на них возлагается руководство такими бригадами.

2. Мастер непосредственно подчиняется начальнику цеха.

3. На должность мастера назначаются лица с высшим техническим образованием и стажем работы на производстве не менее одного года или средним специальным образованием и стажем работы на производстве не менее трех лет. При отсутствии специального образования стаж работы на производстве не менее пяти лет.

II. Обязанности

1. Обеспечение выполнения участком (бригадой) плановых заданий по объему производства, номенклатуре и ассортименту изделий, неуклонному повышению производительности труда, изготовлению продукции высокого качества, снижению затрат на единицу продукции (работы).

2. Обеспечение максимального использования производственных мощностей, полной загрузки и правильной эксплуатации оборудования, производительной работы всех рабочих участка (бригады) на протяжении всей смены.

3. Участие в разработке декадных и месячных производственных заданий участку (бригаде) и в соответствии с ними установление задания бригадам и отдельным рабочим.

4. Обеспечение своевременной подготовки производства материалами, полуфабрикатами, инструментом, приспособлениями, технической документацией и др. и равномерной работы участка (бригады) в соответствии с установленным заданием.

5. Систематическая проверка выполнения заданий бригадами и отдельными рабочими, своевременное устранение возникающих неполадок, мешающих нормальному ходу производственного процесса.

6. Организация решения производственных и социальных вопросов деятельности подразделения (участка).

7. Систематическое повышение своей квалификации, не реже 1 раза в 2—3 года переподготовка в институтах повышения квалификации, на курсах повышения квалификации и т. д.

8. Контроль за правильным и своевременным оформлением первичных документов в части приема и выдачи работы (наряды, сменные задания и др.), простоя рабочих и оборудования, наряды на сверхурочную работу, сведения о выполнении производственной программы.

9. Проведение инструктажа подчиненных рабочих, оказание им необходимой помощи в освоении норм выработки и выполнении производственных заданий, особое внимание уделять инструктажу рабочих в случаях сложности или ответственности выполняемой работы, освоения новых работ.

10. Проверка соблюдения рабочими установленных технологических процессов и прекращения работы в случаях несоответствия ее установленным техническим процессам, техническим условиям, чертежам, режимам обработки и др.

11. Прием первой детали или изделия, изготовленной рабочим на оборудовании, вышедшем из ремонта или после наладки.

12. Пересмотр в установленном порядке устаревших и заниженных норм выработки, а также норм на работы, по которым осуществлены организационно-технические мероприятия, обеспечивающие снижение трудовых затрат.

13. Систематическая проверка состояния оборудования и ограждений, инструктаж рабочих и проверка их знаний правил техники безопасности, промышленной санитарии, пожарной безопасности и правил пользования индивидуальными средствами защиты, контроль за соблюдением рабочими правил и инструкций по охране труда и технике безопасности.

14. Обеспечение строжайшего соблюдения работающими трудовой и производственной дисциплины, чистоты и порядка на рабочих местах. Контроль за своевременной вывозкой отходов и готовой продукции без загромождения проходов и проездов и захламления рабочих мест.

15. Развитие многостаночного обслуживания и совмещение профессий, привлечение рабочих к участию в работе производственных совещаний и обсуждению вопросов выполнения установленных участку заданий, опыта передовых рабочих и новаторов производства и др.

16. Вместе с работниками ОТК обеспечение высокого качества работы, выполняемой рабочими, проверка в процессе изготовления деталей, сборки узлов и изделий, их качества, а также изучение причин брака и дефектов, разработка и осуществление мероприятий по их устранению.

17. Внедрение хозяйственного расчета и коллективного подряда на участке.

III. Права

1.Производить расстановку рабочих на участке и с утверждения начальника цеха высвобождать излишних рабочих, а также рабочих, систематически нарушающих производственную и трудовую дисциплину.

2. Представлять отличившихся рабочих участка (бригады) к премированию по действующим премиальным положениям и по другим видам поощрений.

3. Налагать в установленном порядке дисциплинарные взыскания на подчиненных работников, нарушающих производственную или трудовую дисциплину, переводить на нижеоплачиваемую работу рабочих, систематически не выполняющих по их вине нормы выработки (времени) или допускающих недоброкачественное выполнение работы и брак.

4. Не допускать выполнения работы на неисправном оборудовании и с применением неисправного инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а также на оборудовании, не имеющем ограждений, блокировок и прочих предохранительных средств.

5. Не допускать использования в производстве материалов и полуфабрикатов, не отвечающих техническим требованиям.

6. Не допускать к работе рабочих, не знающих правил и инструкций по технике безопасности и охране труда.

7. Принимать на работу рабочих в пределах установленных лимитов, производить их расстановку по рабочим местам, представлять к утверждению присвоенные им разряды в соответствии с тарифно-квалификационным справочником и сданной пробой или испытанием.

8. Приостанавливать выполнение работ на неисправном оборудовании, при применении неисправного инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а также при использовании сырья и материалов, не отвечающих техническим условиям.

9. Предоставлять отпуска подчиненным работникам в соответствии с утвержденным графиком.

10. Требовать своевременного выполнения плана ремонта оборудования и мероприятий по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной охране.

11. Требовать от руководства цеха своевременной выдачи месячных и декадных производственных заданий и других планируемых количественных и качественных показателей.

12. Требовать от руководства цеха своевременного обеспечения участка необходимыми материалами, сырьем, полуфабрикатами, инструментом, приспособлениями, технической документацией и др. для нормального хода производства.

13. Требовать от старшего мастера, а там, где его нет,— от начальника цеха внесения изменений в технологический процесс в случаях, если он не обеспечивает высокой производительности и заданного качества детали, изделия.

14. Требовать от подчиненных ему работников выполнения распоряжений и указаний по всем вопросам производственной деятельности участка.

15. Премировать рабочих за достижение высоких производственных показателей, образцовую работу и успешное выполнение заданий за счет средств премиального фонда, выделяемого в распоряжение мастера.

IV. Ответственность

Мастер производственного участка несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящим Положением обязанностей.

Должностная инструкция пекаря хлебобулочных изделий

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1.1. Пекарь хлебобулочных изделий относится к категории специалистов.

1.2. На должность пекаря хлебобулочных изделий назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование или среднее общее образование и специальную подготовку по установленной программе.

1.3. Назначение на должность пекаря хлебобулочных изделий и освобождение от нее производится приказом руководителя (владельца) предприятия.

1.4. В своей практической деятельности пекарь хлебобулочных изделий руководствуется настоящей должностной инструкцией, распоряжениями руководителя (владельца) предприятия и непосредственно подчиняется начальнику цеха.

1.5. Пекарь хлебобулочных изделий должен знать:

* назначение оборудования и приспособлений, используемых в практической работе, и порядок их содержания;
* нормы расхода материала и рецептуру хлебобулочных изделий;
* технологию производства хлебобулочных изделий;
* правила санитарии и личной гигиены;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда противопожарной защиты;

1.6. Во время отсутствия пекаря хлебобулочных изделий (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

II. Должностные обязанности

Пекарь хлебобулочных изделий выполняет следующие обязанности:

2.1. Составляет рецептуру хлебобулочных изделий.

2.2. Осуществляет подбор исходных материалов хлебобулочных изделий.

2.3. Осуществляет формовку хлебобулочных изделий.

2.4. Осуществляет выпечку хлебобулочных изделий.

2.5. Другие работы, определяемые руководителем (технологом) предприятия.

2.6. Строго соблюдает правила санитарии и личной гигиены; в установленные сроки проходит медицинское освидетельствование на предмет своевременного выявления заболеваний, несовместимых с выполнением обязанностей пекаря хлебобулочных изделий.

III. Права

Пекарь хлебобулочных изделий вправе:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководителя (собственника) предприятия, касающимися его деятельности.

3.2. Вносить предложения по улучшению деятельности предприятия и улучшению качества выпускаемой продукции.

3.3. Требовать от руководителя (собственника) предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

IV. Ответственность

Пекарь хлебобулочных изделий несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных

обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.