содержание

Введение

1. Психология труда руководителя
   1. Психологический анализ профессиональной деятельности руководителя
   2. Профессионально важные психологические качества руководителя
   3. Профессиональный психологический отбор как средство обеспечения эффективной деятельности руководителя

2 СТИЛИ РУКОВОДСТВА

2.1 Понятие и характеристика стилей руководства

2.2 Элементы управления

2.3 Дополнительные стили руководства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступившему в должность, руководителю предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившимся коллективе, установить стиль работы который уже сформировался. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжения нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а поэтому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется довольно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегии развития коллектива, но и особенностями межличных отношений.

В условиях рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать хозяйственный механизм, повышать культуру управленческого труда, улучшать стиль и методы руководства экономикой на основе принципов управления. Это требует от руководящих работников и специалистов высокого уровня компетентности, творческой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами хозяйствования, навыками работы в условиях конкуренции. Умение работать с людьми - условие, определяющее успех в бизнесе.

Управление деятельностью людей требует исключительно высокого искусства профессионала - менеджера, широкого арсенала используемых им приемов и методов, управленческих и предпринимательских методов.

Тема данной курсовой работы актуальна в ней будут рассмотрены: психологический анализ профессиональной деятельности руководителя; профессионально важные психологические качества руководителя; психологический отбор как средство обеспечения эффективной деятельности руководителя.

1 ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

1.1 Психологический анализ профессиональной деятельности руководителя

профессиональный руководитель стиль

Конкретная проблематика психологического обеспечения профессиональной деятельности главным образом сосредоточена на решении задач:

- профессионального отбора, профессиональной ориентацией работников;

- профессионального обучения;

- изменения средств и условий труда в соответствии с возможностями человека.

В каждой из этих областей достигнуты определенные успехи. Такие как, обобщение оценки свидетельствуют о возможности повышения качества труда оператора за счет оптимизации процессов и средств деятельности.

Непременным условием психологического обеспечения любой профессиональной деятельности является ее тщательное изучение, анализ. Такое изучение называется профессиографией, то есть описание профессий и специальностей с точки зрения требований, предъявляемых к человеку. С помощью профессиографии составляется профессиограмма - сводка знаний о профессии и о системе требований, предъявляемых к человеку той или иной специальностью, профессией или их группой. Важнейшей частью профессиограммы является психограмма, представляющая собой психологический анализ профессиональной деятельности. Кроме составления профессиограммы целью профессиографии является классификация специальностей и выявление критериев эффективности деятельности.

Профессиограмма включает перечень многочисленных факторов, определяющих реализацию профессиональной деятельности. Обобщив различные варианты, можно заключить, что собственно профессиограмма включает три составляющие:

- общую характеристику деятельности

- изучение содержания и условий деятельности

- психограмму

Анализ документов, наблюдение позволяют получить информацию о содержании реальной деятельности, факторах рабочей среды, подготовке специалистов. Но их возможности ограничены в выявлении таких профессионально важных качеств, как особенности мотивации, темперамента, характера и другие трудно-наблюдаемые явления. Для многих специальностей именно эти качества являются главными. Но применение экспериментального метода без предварительного анализа профессии порой приводят к случайному выхватыванию отдельных психических свойств из всего спекторапсихологических факторов, определяющих данную деятельность.

Проблема психологической классификации профессий обусловлена в первую очередь сложностью определения профессиональной пригодности людей к каждой отдельной профессии, общее количество которых доходит до нескольких тысяч. Самым распространенным для них основанием выступает общий характер деятельности, проявляющийся в особенностях предмета, целей, условий, операционного состава. Вторым признаком оказывается уровень сложности труда, его ответственности.

В наиболее обобщенном и комплексном виде подход, основанный на оценке общего характера деятельности, реализуется в выделении отдельных профессиональных областей в качестве классификационных единиц. Эти классификации не имеют особого психологического обоснования и практически ничем не отличаются от перечней профессий, приводимых в различных тарифных справочниках. Профессии в таких перечнях располагаются рядоположно, без указания их отношений между собой. В основе оцениваемого отношения, к какой нибудь профессии лежит личный опыт участия обследуемых в реальной деятельности или косвенное знакомство с ней, а это существенно ограничивает круг рассматриваемых профессий.

В перечне функций руководителя включали:

- административную, стратегическую, экспертно-консультативную, дисциплинарную, воспитательную, психотерапевтическую;

- целевую, организаторскую, техническую, социально-психологическую, оперативную;

- общее руководство, планирование, руководство кадрами;

- общую руководящую и специальные;

- целеполагания коллектива, функции планирования, согласования, стимулирования, контроля, воспитания.

Двенадцать функций руководителя:

- функция познания

- функция прогноза

- функция проектирования

- коммуникативно-информационная функция

- функция мотивации

- функция руководства

- функция организации

- функция обучения

- функция развития

- функция оценки

- функция контроля

- функция коррекции

Л.Д. Кудряшова выделила восемь типов руководителя: «Регламентатор», «Коллегиал», «Показушник», «Объективист», «Формалист», «Максималист», «Организатор», «Диспетчер».

* 1. Профессионально важные психологические качества руководителя

Чаще всего объектом психологической оценки становятся управленцы. Оценка руководителей является самым слабым местом работы с кадрами. Диагностика и прогнозирование оптимальной личности руководителя - это проблема, не решенная до сих пор.

Трудность заключается в условиях чрезвычайно быстрого технического и экономического развития не представляется возможным точно определить условия оптимального поведения в ситуациях, которые в настоящий момент еще не известны и, прогнозировать которые очень сложно.

Разработка универсального набора требований к личности эффективного руководителя затрудняется существованием различий в понимании сущности хорошего руководителя, его критериев, целей, преобладающих методов.

Сравнивая приведенные перечни, можно заметить, что в деятельности японских руководителей в большей степени акцентируется внимание на создании социально - психологических условий эффективной совместной деятельности работников, а у американцев - на индивидуальной инициативе. Специфика набора профессионально важных качеств зависит и от вида профессиональной деятельности.

Таблица № 1

Профессионально важные качества некоторых видов деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Свойства личности | Руководитель предприятия | | Руководитель в государственном управлении | | Главный бухгалтер | |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | |
| Терпимость | + | | + | | 0 | |
| Искренность | + | | 0 | | 0 | |
| Самоконтроль | ++ | | + | | ++ | |
| Педантизм | + | | ++ | | ++ | |
| Воля | ++ | | + | | + | |
| Интуиция | ++ | | + | | + | |
| Аналитический склад ума | + | | + | | + | |
| Способность к выполнению рутинной работы | 0 | ++ | | ++ | |
| Экономическое чутье | ++ | + | | + | |
| Способность к лидерству | ++ | ++ | | + | |
| Рентабельность | ++ | + | | + | |
| Самообладание | + | ++ | | + | |
| Внимательность | ++ | + | | + | |
| Память | + | + | | ++ | |
| Богатство воображения | + | 0 | | ++ | |

Несмотря на действенность факторов, препятствующих созданию универсального набора профессионально важных качеств руководителя, только к началу 50-х годов было проведено более ста исследований, нацеленных на выявление индивидуальных характеристик, позволяющих человеку проявлять себя хорошим руководителем практически в любом виде деятельности. Но казалось при обобщении данных , что только 5% выделенных качеств были общими для всех исследований. Чаще всего выделяют следующие черты:

- интеллект, прежде всего как способность решать сложные и абстрактные проблемы, должен быть выше среднего, но не на самом высоком уровне;

- инициатива, способность осознавать потребность к действию и соответствующие мотивы;

- уверенность в себе, высокая оценка компетентности и уровня притязаний.

Речь в первую очередь идет о показателях общих способностей и мотивации. Эти же качества входят в состав профессионально важных свойств, выделенных Л.И. Уманским в результате изучения эффективных руководителей организаторов, таких как:

- Психологическая избирательность;

- Психологический такт;

- Склонность к организаторской деятельности;

- Требовательность;

- Критичность;

- Практически-психологический ум

Определяя характерологические особенности руководителей, часто обращаются к понятию стиля руководства, под которым понимают индивидуально - психологические особенности личности, проявляющиеся в выборе и реализации управленческих действий. Исходя из классификации, предложенной еще в конце 30-х годов К. Левиным, Р. Липпитом и Р. Уайтом, при определении подходов к принятию решений, обычно выделяют три типа руководства: автократический, демократический, свободный.

Автократический стиль проявляется в единоличном принятии решений, жесткой регламентации деятельности подчиненных. Для демократического типа характерно вовлечение подчиненных в процесс принятия решений, стимулирование их активности и делегирование полномочий. О свободном (либеральном, покровительством, формальном) стиле руководства можно говорить условно, предоставляя другим полную свободу в самостоятельном принятии решений. Для самоопределения стиля руководства можно использовать специальную психодиагностическую методику.

В многочисленных исследованиях эффективности различных стилей руководства получены неоднозначные результаты. Сам К.Левин определил преимущество демократического стиля, при котором отмечается наивысшее

удовлетворение трудом, стремление к творчеству. Но продуктивность групповой работы оказалась выше при автократическом руководстве. Эти выводы затем неоднократно подтверждались при исследовании производственных бригад.

Есть данные, что в производственных бригадах с высокой производительностью, высоким ценностно-ориентационным единством стиль деятельности руководителя характеризуется как коллегиальный, а в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством - как директивный. В рабочих группах, сложившихся как коллектив и понимающих свои задачи, наиболее эффективно демократическое руководство; если же коллектив еще не сложился, то успешней автократическое руководство.

Сами подчиненные по разному относятся к проявлению различных стилей руководства. В проведенном обследовании 68,6% подчиненных специалистов, преимущественно высокой квалификации, предпочитали демократический стиль, 22,7% подчиненных, большей частью низкой квалификации предпочитало директивный стиль, 8,7% - попустительский.

Автократический, демократический или свободный стили руководства встречаются реже, чем сочетание их у одного и того же руководителя. В исследовании трудовых коллективов в промышленности выяснилось, что доля руководителей с четким проявлением одного из стилей руководства составляет 31-45%, а остальные реализуют элементы различных стилей Причем среди руководителей среднего уровня эта доля составила 52,7%, а у руководителей низкого уровня она снижается до 31,1%.

Наличие стилей руководства стимулирует расширение или изменение традиционной классификации. Е.С.Кузьмин, И.Н.Волков, Ю.Н.Емельянов предлагают выделять пять стилей руководства: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий и проблемно-организующий. И.Шипон и Т.Колларик тоже выделили пять стилей: авторитарный, директивный, ситуационный, конформный, дезорганизующий. У А.Л. Журавлева и В.Ф. Рубахина семь стилей: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно - либеральный, коллегиально - либеральный и смешанный.

Можно идентифицировать демократический тип руководства с функциональным психологическим типом, а авторитарный и попустительский с установочным. Предложенное разделение в определенной мере перекликается с классификациями Р.Бейлза и Ф.Слейтора, Р.А.Кричевского и М.М.Рыжака, выделившими инструментальный и эмоциональный тип руководства. В.И. Румянцева выделила инструментальных руководителей, экспрессивных руководителей и ведомых. Инструментальный руководитель, в частности, превосходит экспрессивного по общему интеллекту, эмоциональной стабильности и уступает по уровню коммуникативности. От ведомых оба типа руководителей, прежде всего отличает более выраженная тенденция к доминированию.

Проблему руководства следует решать с учетом содержания и условий руководящей деятельности, с одной стороны, психологических особенностей руководителя - с другой. Когда поведение руководителя в первую очередь определяется такими факторами, как вид работы, величина и структура управляемого коллектива, время для принятия руководящих решений, индивидуальные особенности других членов коллектива, возраст и стаж работы руководителя, специфика ситуации данного момента, то говорят о руководстве как функции ситуации. При преобладании в руководстве значения психологических свойств руководителя говорят о подходе, основанном на теории врожденных черт лидерства.

Существует теория лидерства как функций группы. Согласно этой теории, существуют врожденные индивидуальные особенности хорошего руководителя, но они не являются абсолютно - универсальными. Поэтому в зависимости от специфики ситуации на первый план выходят различные члены управляемого коллектива, оказывающие определяющее влияние на руководство. Можно привести модель программно - целевой группы М.Белбина, согласно которой действия по управлению социальным объектом подготавливаются не единолично, а командой, состоящей из:

«Доводчика» - педантичного, взыскательного, любящего порядок и одержимого правильностью происходящего.

«Оформителя решений» - объединяющего цели, идеи и практические соображения в единый реальный проект.

«Советчика (судьи)» - занимающегося взвешенным анализом концепций, позволяющего коллективу увлечь себя неразумным планом и выполняющего роль критика, а не творца.

«Новичка со свежим взглядом» - поставляющего группе оригинальные идеи мысли, предложения. Он привносит с собой радикальный подход к решению проблем и самое развитое воображение.

«Души группы» - симпатичного приятного в общении, популярна избегающего конфликтов, успокаивающего других и осуществляют коммуникации.

«Председателя» - слушающего, обобщающего, формирующего решения комбинирующего человеческие ресурсы группы, имеющего упорядоченный подх од к делу и к людям, основанный на самодисциплине.

«Разведчика ресурсов» - быстро узнающего обо всем новом, легко разрешающего возникающие трудности, раскованного, общительного вызывающего к себе расположение.

«Практика - организатора» - придающего планам реальную, выполню форму, преследующего достижение целей в логически рациональной последовательности, организующего практическое выполнение задания.

Соотнося между собой теории руководства, важно обратить внимание на функциональный психологический тип эффективного руководителя соответствует пониманию руководства как функции ситуации, установочный автократический - как функции черт личности, а установочный попустительский - как функции групп.

1.3 Профессиональный психологический отбор как средств обеспечения эффективной деятельности руководителя

Основной целью профессионального отбора является обеспечение высшего

соответствия индивидуальных характеристик, особенностей и возможностей человека тем общим и специфическим требованиям, которые предъявляет к нему тот или иной вид деятельности. В самом общем виде отбор можно определить, как научно обоснованный дотек людей, к какому - либо определенному виду профессионального обучения и деятельности.

Профессиональный отбор является важнейшим элементом обеспечения эффективной деятельности, но не всегда обязательным элементом. Его необходимость определяется двумя обстоятельствами: существованием устойчивых различий в уровне эффективности выполнения одной и той же деятельности разными исполнителями высокой стоимостью и трудоемкостью профессионального обучения по данной специальности.

Эти обстоятельства не являются рядоположными. Их приоритет в значительной мере определяется теоретико-методологическими предпосылками, различием взглядов на природу человека. Согласно одним из них, люди с рождения качественно различаются между собой по своим возможностям, но с других позиций отрицается существование наследственных способностей и утверждений неограниченные возможности обучения.

Обычно выделяют медицинский, образовательный, социальный и психологический отбор. При психологическом отборе устанавливают соответствие между психологическими особенностями человека и успешностью профессиональной деятельности.

Система профессионального психологического отбора включает следующие элементы:

- критерии профессиональной пригодности;

- методы определения профессиональной пригодности;

- организационные и вспомогательные требования и процедуры, обеспечивающие выполнение мероприятий отбора.

Под профессиональной пригодностью понимается совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в той или другой профессии. Оценка профессиональной пригодности осуществляется в трех формах.

В первом случае кандидат на должность оценивается с помощью разнообразных стандартизированных психологических методик на предмет выявления крайних степеней выраженности качеств, не желательных для любой для большинства профессией, например: нервно-психической неустойчивости, низкого уровня интеллекта, неадекватной направленности. В этом случае отбор производится безотносительно к содержанию конкретной деятельности. Эта форма психологического отбора показала себя достаточно эффективной для ряда профессий. Она также становится единственной, когда нет возможности предварительного изучения деятельности, экспериментального определения наиболее прогностичных психодиагностических методик. Понятно, что такой подход близок к медицинскому отбору и не решает всех задач для деятельности, предъявляющей специальные требования к психологическим качествам работника.

Две других формы оценки профпригодности применяются при отборе, ориентированном на конкретную специфику труда. Для одного подхода вся проблема психологического отбора может быть условно сведена к двум задачам: во-первых, установить совокупность требований, предъявляемых к свойствам личности конкретной деятельностью; во-вторых, определить такую психологическую методику, которая позволяла бы оценить эти свойства. Кроме того, бывает необходимым определить критерии, нормы отбора по показателям выбранных методик. Такой подход наиболее традиционен для психологии труда. С его помощью наибольшие успехи были достигнуты при отборе летчиков, операторов, водителей. Рассмотренный подход условно можно назвать подходом «от профессии», а другой, в определенной мере противостоящий ему, вполне соответствует названию «от человека». Реализация подхода «от человека» начинается комплексного психологического обследования представителей исследуемой специальности.

Продолжение процедуры связано с определением среди определением среди обследованных лучших и худших специалистов. Затем определяется статистическая связь между психодиагностическими данными и показателями успешности у одних и тех же обследованных лиц. После этого отбираются методики со значимой статистической связью, используемые в дальнейшем при реальном отборе кандидатов на данную специальность. Обычно подход «от человека» находит приложение для отбора специалистов, достигающих успеха в работе за счет сложных психологических, внешне трудно наблюдаемых или многочисленных качеств.

Если говорить о разработке системы профессионального отбора, то при этом предполагается обращение к первой из трех перечисленных форм оценки профпригодности, которая является уже сформировавшейся процедурой, с присущими ей достоинствами и недостатками.

Для оценки возможностей профессиональной психологической диагностики целесообразно дать краткий обзор наиболее известных методик определения направленности, способностей, общеличностных особенностей.

Получила распространение диагностика мотивации, общий направленности личности с помощью проективных методик, таких, например, как методики Роршаха, ТАТ, «Незаконченные предложения». Методика Роршаха включает в себя таблицы с черно-белыми и цветными симметричными аморфными изображениями пятнами. Обследуемый должен определить, что эти изображения ему напоминают, какие образы он мог бы в них представить. Методика ТАТ (Тематический апперцепционный тест) содержит картинки, изображающие людей в неопределенных ситуациях, допускающих неоднозначную интерпретацию. Обследуемый должен по каждой картинке придумать рассказ, описывающий изображенную ситуацию, события, ей предшествующие и ее развитие. В рассказах должны быть отражены мысли и чувства людей, изображенных на картинках. Методика «Незаконченные предложения» состоит из незаконченных предложения типа: «Будущее кажется мне...», «Думаю, что настоящий друг...», «Мои подчиненные...». Обследуемый заканчивает каждое предложение одним или несколькими словами, желательно первыми пришедшими в голову. Интерпретация полученных с помощью этих методик результатов строится на предположении, что в ответах обследуемого проявляются его личные потребности, ценностные ориентации, особенности восприятия Оценка профессиональной направленности обычно производится с помощь опросников.

Дифференциально-диагностическим опросником (ДДО) определяется наличие интереса к профессиям типа: человек - природа, человек - техника, человек - человек, человек - знаковая система, человек - художественный образ. Опросником Холланда оценивается интерес к практическим, исследовательским, художественным, социальным, предпринимательским, преимущественно канцелярская и «бумажная работа» профессиям, а методикой «Карта интересов» - к основным сферам профессиональной деятельности: физике, медицине строительству.

Кроме этих опросников в практике используется методика СНП.

Способности принято разделять на общие и специальные. В психодиагностических исследованиях различают следующие группы специальных способностей: сенсорные, моторные, технические и профессионализированные. Наиболее эффективными для диагностики специальных или отдельных способностей признаны методики, где в качестве стимульного материала используются элементы, в наибольшей степени, воспроизводящие реальную профессиональную деятельность, по отношению к которой оцениваются способности. Поэтому часто в качестве оцениваемого параметра используются объективные «физические» характеристики деятельности: скорость, вес, расстояние. В этом случае диагностические нормы определяются прямо по параметрам деятельности.

Оценка общих способностей производится с помощью объединения методик диагностики отдельных способностей или с помощью специально для этой цели разработанных процедур. При объединении различных методик возникает проблема соотнесения их результатов между собой. Например, часто используемая при профотборе для диагностики интеллекта методика Амтхауэра включает в себя девять различных процедур (логический отбор, задание на счет, задание на пространственное воображение) с разным количеством вопросов. Объединение методик осуществляется исходя из предположения, что показатели обследуемых по каждой из методик распределяются в соответствии с нормальным законом. Тогда нормированные результаты (в долях стандартного отклонения) становятся сопоставимыми между собой.

Среди процедур, специально разработанных для оценки общих интеллектуальных способностей, часто используется методика «Прогрессивные матрицы» Равена. Методика состоит из набора матриц или композиций с недостающим элементом. Обследуемый должен найти недостающий элемент матрицы в числе предлагаемых вариантов. В результате определяется сумма правильных ответов. Эта оценка переводится в нормированную в соответствии с процедурой, аналогичной применяемой в методике Амтхауэра. Методика Равена, в отличии от методики Амтхауэра, предназначена для оценки невербального интеллекта, прямо не зависящего от уровня приобретенных знаний, то есть интеллект рассматривается как универсальная способность к адаптации в изменяющихся условиях.

Среди многочисленных общеличностных методик, используемых в практике профотбора, можно особо выделить методики ММР1, Шмишека, УСК. С помощью методики ММР1 (Миннесотский многоаспектный личностный опросник) диагностируется выраженность у обследуемого ипохондрии, депрессии, истерии, психопатии, мужественности - женственности, паранойи, психастении, шизофрении, гипомании, социальной интроверсии, то есть прежде всего определяется возможность психического заболевания. Крайние формы психической нормы акцентуации, определяющей соответствующий тип личности, оцениваются опросником Шмишека. В его основу положена классификация акцентуаций К.Леонгарда. Соответственно определяются следующие типы: демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый, гипертимический (с повышенным фоном настроения), дистимический (со сниженным фоном настроения), тревожно - боязливый, циклотимический (со сменой гипертимических и дистимических фаз), аффективно экзальтированный, эмотивный. Методикой УСК (уровень субъективного контроля) определяется такая психологическая характеристика, как интернальность - экстернальность. Интерналы полагают, что значимые события их жизни являются результатом их собственных усилий, а экстериалы - результатом действия внешних сил (случая других людей).

Результаты обследования с помощью методики ММР1, методики УСК, большинства других личностных методик определяются в нормированной форме, то есть в долях стандартного отклонения первичных данных, следовательно на основе сравнения обследуемых между собой.

Вообще, в психодиагностике различают три вида измерений: нормативное (в долях стандартного отклонения), критериальное (в значениях прямой оценки качества выполнения методики без сравнения с показателями других лиц) и по личностным показателям (по соотношению внутрииндивидуальных показателей). В приведенных примерах измерение по личностным показателям применяют при оценке направленности, критериальное измерение - при оценке специальных способностей, нормативное измерение - при оценке общих способностей и общеличностных характеристик. Полученные таким образом оценки становятся основой критериев профессиональной пригодности одного из элементов системы профессионального отбора.

Научно обоснованный профессиональный отбор должен учитывать:

- характеристику контингента, из которого предполагается проводить отбор (объем исходной выборки, степень общей направленности на овладение конкретной профессией);

- профессиональные требования к кандидатам;

- результаты экспериментальной проверки психодиагностических методик оценки профессионально важных качеств личности;

- критерии профессиональной пригодности;

- эффективность разработанных рекомендаций по отбору;

- организационные формы проведения отбора. Организационные формы проведения отбора, в частности, должны предусматривать предварительный отбор кандидатов (на основе изучения документов, биографических данных). Психодиагностическое обследование, проверку результатов обследования и сделанных выводов в ходе индивидуального собеседования с кандидатом для вынесения окончательного заключения. Профессиональный психологический отбор руководителей обычно осуществляется при приеме специалистов на вакантные должности руководителей.

На первой стадии отбора в центре внимания оказывается прошлый опыт претендента. Такое изучение может проводиться с помощью методик, с которыми кандидат работает самостоятельно с последующей предпосылкой материалов в организацию. Проиллюстрировать такой подход можно на примере теста, предназначенного для отбора менеджеров в области финансового управления. В таком тесте оцениваются:

1. Аналитические способности

Специалист в области финансового управления должен анализировать значительный объем экономической, технологической, политической, юридической и другой информации, опираясь на свои способности делать выводы и учитывать сложные причинные отношения между многочисленными переменными, отделять существенные данные от второстепенных.

2.Интерперсональные и организаторские умения

Предполагается, что Вы способны эффективно работать с различными категориями людей: представителями различных этнических групп, лицами, обладающими разнообразными личностными, возрастными и профессиональными особенностями. Менеджер должен быть способен к тому, чтобы своевременно определить, где можно найти необходимую для организации информацию, знать, какую информацию и в какой момент следует довести до соответствующих уровней управления. Менеджер должен быть чувствительным к нуждам и требованиям людей на различных уровнях организационной иерархии и реализовывать свои идеи решительно и эффективно.

3. Мотивация, инициатива и способность организовывать работу Менеджер должен обладать инициативой и мотивацией к обучению новым методам работы. Он должен быть способен организовать свое время для достижения поставленных целей и выполнения заданий руководства. Насколько Вы готовы проявлять инициативу в поиске и исследовании более эффективных методов деятельности? Насколько хорошо Вы можете работать с несколькими сложными проектами одновременно, организовывать свою работу с ними с учетом степени важности и срочности?

4 Способность к письменной речи

Менеджер должен хорошо владеть письменной речью. Можете ли Вы писать ясно и точно, быстро и кратко выражать свои мысли на бумаге?

5. Способности к устной коммуникации

Менеджер должен быть способен к быстрой, четкой и конструктивной коммуникаций в разнообразных ситуациях, включая взаимодействие с клиентами, подчиненными и высшим руководством. Менеджер формулирует свои мысли в лаконичной и адекватной форме, когда это необходимо, использует аргументы и метафоры, способствующие взаимопониманию. Набор психодиагностических методик обследования претендентов на руководящую должность существенно зависит от особенностей руководящей деятельности, на которую производится набор, но, как правило, в числе методик, составляющих такие наборы (батареи), присутствуют методы оценки интеллекта, инициативности, нервно - психической устойчивости, коммуникативных способностей. Имеет место также подход, при котором предрасположенность к руководящей деятельности рассматривается как проявление специальной способности. Для ее оценки, например, используется методика КОС - 2 (коммуникативных и организаторских склонностей).

Основным условием повышения качества собеседования, в ходе которого определяется окончательное заключение о претенденте, является высокая квалификация специалиста, проводящего такое собеседование, в том числе психологическая квалификация.

1. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

2.1 Понятие и характеристика стилей руководства

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. Т.е вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления: экономические, организационно - административные, социально -психологические.

Стиль руководства - явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства. Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что - нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Одним словом вся власть сосредоточена в руках руководителя - автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неугодных" является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимуще-демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на картину. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте. Часть управленческих функции делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен и справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать "плывет по течению". Менеджер - либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ним взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция " руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счете, руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действие подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер:

1) единолично принимает решение и извещает о нем;

2) "внушает" решение

3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решение;

6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством "свыше".

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей "в чистом виде" встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД (5).

2.2 Элементы управления

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент характеризует шесть высказываний типа A,B,C,D,E,F.

Данные высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

Рассмотрим это на отдельных примерах. Поведенческие (бихевиористские) элементы

1. Инициативность - проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. То есть руководитель может проявлять инициативу или избегать ее появление в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

2) Информированность - позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие

- второстепенное.

3) Защита своего мнения - предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может, сумел принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое

- либо преимущество.

4) Разрешение конфликтных ситуаций - в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих "разрушение" либо способствующих развитию творческих и консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

5) Принятие решений - эффективность управленческого труда зависит от типа управление через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива, осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

6) Критический анализ - совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель подчиненный.

Для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений.

2.3 Дополнительные стили руководства

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

Патернализм (материализм) - данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он является не интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а сочетанием того или другого и поэтому обозначается как 9+9. Материализм отличается от патернализма полом (мужской, женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 - это великодушный автократ.

Мотивация. Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют то, что от них ожидает патерналист в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидается лояльность (оценка достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что они вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний),в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений.

Преодоление конфликтов. В условиях управления по типу 9+9 подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться так, как их руководитель). Это синдром "отцов и детей".

Избежание конфликта. Конфликта можно избежать, если усиливать подчинение посредством похвал и комплиментов, если подчиненный начинает ожидать и чувствовать, что похвалы и комплименты ему гарантированы, патерналист может оказаться от похвал и комплиментов, показывая свое недовольство. Если подчиненный продолжает противиться или сопротивляться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет, чего он хочет от подчиненного, и обещает поощрение в случае подчинения. Устранение конфликта при эго возобновлении. Одним из методов ослабления конфликта отвлечение внимания от несогласия посредством различных приемов (изменение темы разговора)

Инициатива. Руководитель проявляет немалую инициативу до тех пор, пока подчиненные смогут ему довериться и выполнять то, что от них требуется. Руководитель - патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

Решения. Руководитель - патерналист является единственным человеком, принимающим решения, которые не принимаются, а выдаются как команды. При этом используются обучение и тренировка подчиненных. Руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным.

Критика (анализ). Персональная обратная связь является односторонней от руководителя к подчиненным, то есть он считает подчиненных частью организационной семьи.

Распознавание патерналистского поведения:

великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно принимает требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм4 управляет толпой; заставляет чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

Оппортунизм. Имеет место, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя оппортуниста осуществляется по "тактическим" причинам и является средством для достижения личного успеха. Мотивация. Желание быть исключительным (первым номером), человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, то есть в положении, которое обеспечивает внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение "вверх", способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение - все направлено на достижение главенствующего положения).

Преодоление конфликтов. Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает, пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации.

Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель - оппортунист первым делает шаг к примирению. С равным по рангу ведет себя вкрадчиво. Делается попытка найти компромисс.

Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного.

Инициатива. Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальним прицелом. Он является самовлюбленной звездой, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями.

Критика (анализ). Избегает обратной связи, которая может указать на слабость, ограниченность или ошибки руководителя - оппортуниста. Просит высказывать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятным.

Признаки оппортунистического поведения:

стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу; стремление привлечь внимание; создает репутацию посредством хвастовства; уклончив в ответах; заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; от него трудно добиться обещания; льстив; знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастовство знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; учтивое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

Фасадизм. Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

Мотивация. Человек избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный.

Уловки руководителя - фасадиста могут изменяться в зависимости от того, что является выгодным. Основная цель создания "фасада" состоит в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти.

Негативная мотивация состоит в стремлении избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей, по этой причине держит в тайне свой опыт и мотивации.

Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман.

Преодоление конфликтов. Руководитель - фасадист не избегает конфликтов. Цель заключается не в их разрешении, а получении определенных для себя выгод. Существует множество способов манипулирования конфликтами.

Инициатива. Характерным для создателя фасада является то, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать, таким образом, до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. И, если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, и так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель.

Принятие решений. Неполная передача полномочий и принятие ключевых решений характерны для руководителя - фасадиста.

Критика (анализ). Возможность критики между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания. Критика в его адрес ему неприятна.

Распознавание поведения фасадиста:

неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятивныи; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти;

практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией;

нарушает законы, но не хочет быть признанным как государственный деятель; боится разоблачения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе рассматривается. Что группы и неформальные организации могут оказывать сильное влияние на поведение отдельного человека и на эффективность организации. Руководитель должен направлять условия группы и личности на выполнение общих задач, а так же может влиять через разумную веру, вовлечения и принятия решений и убеждений.

Было выяснено, что руководители организации считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто является членом организации.

В курсовой работе уделяется внимание вопросу как руководителю и подчиненному часто приходится взаимодействовать с людьми находящимися за пределами данной организации и с подразделениями вне их субординации.

Руководители уделяют большое внимание принципам и методам построения структур управления. Таким образом, данная курсовая работа в полной мере раскрывает роль руководства в системе управления.

список использованной литературы

1. А.М. Машкова «Психология управления» 1991 г. «Дрофа»
2. А.Н. Кошелев, Н.И. Иванникова «Основы менеджмента» 2007 г. «Экзамен»
3. В.Г. Шипунов, Е.К.Кишкель «Основы управленческой деятельности» 1998 г. «Новое издание»
4. М.Г. Лапусти «Справочник директора предприятия» 1997 г. «Дрофа»
5. Т.К. Никуленко «Психология менеджмента» 2007 г. «Феникс»