Министерство образование и науки Российской Федерации

Сибирская Государственная Геодезическая Академия

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: Менеджмент

на тему: «Стили управления организацией»

Выполнил: студентка гр. ЭУДз-43

Павлова Ю.В.

Проверил: Бельская Ю.В.

г. Новосибирск

2007

**СОДЕРЖАНИЕ**

Реферат…………………………………………………………………………….3

Введение…………………………………………………………………………...4

1. Характеристика стилей управления организацией

1.1 Понятие стиля управления организацией………...…………………………6

1.2 Стили управления организацией…………………………………………...10

1.3 Факторы формирования стиля управления………………………………...23

2. Анализ стилей управления на примере РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска

2.1 Общая характеристика организации……………………………………….27

2.2 Анализ стиля управления в РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району

г. Новосибирска………………………………………………………………….30

2.3 Рекомендации по улучшению отношения между руководителем и сотрудниками…………………………………………………………………….33

Заключение……………………………………………………………………….35

Список используемой литературы……………………………………………...37

Приложение………………………………………………………………………38

**Реферат**

Автор – Павлова Юлия Владимировна

Название работы – «Стили управления организацией»

Ключевые слова:

- стиль управления

- руководитель

- сотрудник

- управление

- авторитарный стиль управления

- демократический стиль управления

- либеральный стиль управления

- факторы формирования стиля

Общее количество страниц – 41

Общее количество рисунков – 2

Общее количество таблиц – 2

Общее количество приложений - 1

**Введение**

Работа менеджера представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства фирмой. Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать управленческую деятельность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов. Поэтому использовать такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль управления, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

Каждому из сложившихся методов руководства соответствует вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами. Кроме того, метод управления более подвижен и чувствителен к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства.

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).

Таким образом, 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 личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Я выбрала данную тему, чтобы при управлении организацией не возникало вопросов с помощью каких методов управлять, какой стиль выбрать. Перед собой я поставила задачу:

1. изучить современную классификацию стилей управления.

2. изучить факторы, влияющие на формирование стиля управления.

3. анализировать стиль управления руководителя РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска.

4. анализировать результаты моего исследования и дать рекомендации по улучшению отношений между руководителем и сотрудниками.

Моей основной целью является формирование своего собственного стиля управления.

Теоретически данная тема достаточно разработана. Существует множество литературы освещающей стили управления организацией. Особенно мне понравился учебник «Управление организацией» автор Огарков А.А. Он подробно рассматривает многие аспекты в изучении стилей управления, такие как факторы, определяющие стиль руководства. Он дает характеристики основным стилям управления: авторитарному, демократическому и либеральному. Приводит теории других авторов, изучавших стили управления. Достаточно широко в своих работах данную тему изучают Веснин В.Р., Виханский О.С, Герчикова И.Н. и другие авторы.

Объектом изучения в моей работе выступает организация, в которой я работаю третий год – это РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска. В своей работе я буду изучать стиль управления моего начальника.

1. **Характеристика стилей управления организацией**

**1.1 Понятие стиля управления организацией**

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера. Стиль руководства ‑ типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство).

**Стиль руководства** – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. [2, с. 114]

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи в разное время, начиная с 30-х годов до настоящего времени. Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было выдвинуто Куртом Левином. Его типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы, вместе со своими сотрудниками он провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный). [12, с. 297]

В 1964 году была опубликована книга профессора Массачусетского технологического института Дугласа Мак Грегора «Человеческая сторона предприятия». Д. Мак Грегор считает управление искусством строить человеческие отношения. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять возложенные на него задачи. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, что бы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

Работы Мак Грегора помогают менеджерам избегать неуверенности и стремиться к достижению максимального успеха. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа «Теория Х», а другая «Теория У». [7, с. 44]

**Основные положения «теории Х»:**

«Теория Х» описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом.

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, они боятся ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а также напоминать о возможности наказания

«Теория Х» сложилась в 60-е годы и в достаточной степени соответствовала взглядам менеджеров того периода. Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности подчиненных и использует автократичный стиль управления. [7, с. 46]

. **Основные положения «теории Y»:**

Она описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

1. Труд – процесс естественный, он не является чем-то особенным для людей. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу.
2. Если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль и делать все возможное для достижения целей.
3. Награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, поддерживающий делегирование полномочий и ответственности, ориентирован на положения «теории Y». [7, с. 52]

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как «Теории Х», так и «Теории Y». Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение «Теории Y», а также какие последствия может вызвать применение «Теории Х». [12, с. 302 - 304]

**1.2 Стили управления организацией**

**Модель К. Левина**

Исследования, проведенные К. Левиным и его коллегами, были проведены раньше, чем Мак Грегор разделил действия и поведение руководителей на две теории. Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин: авторитарный, демократический, либеральный. [12, с. 297]

Автократично - либеральный континуум стилей руководства

**Либеральный Автократичный**

# Демократичный

***Авторитарный стиль руководства***

***(автократический, директивный, административный).***

Авторитарное руководство характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Этот стиль свойственен решительным, властным, волевым людям, жестким по отношению к окружающим. Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы. Существуют разновидности авторитарного стиля: **«эксплуататорский»** и **«благожелательный»**.

**«Эксплуататорский»** авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

При более мягкой **«благожелательной»** разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально.

Появление руководителя-автократа связано с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные, настойчивые и упорные люди, с преувеличенными представлениями о собственных способностях, обладающие большим стремлением к престижности и власти. По темпераменту они являются холериками. [12, с. 298]

***Демократический стиль руководства***

***(коллегиальный).***

Демократический стиль формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя, ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководство характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Это стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, т.е. руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражаться по разным вопросам. По своему складу такой руководитель рассеян, безалаберен, толком не может ставить цели, слишком мягкий по характеру, коммуникативный, но слабый организатор. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность, что способствует восприятию достижения целей организации как своих собственных. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля **«консультативную»** и **«партисипативную»**.

В условиях **«консультативной»** руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремиться использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

**«Партисипативная»** разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением. [12, с. 305]

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе, и могут внести в нее новизну и творчество. [12, с. 299]

***Либеральный стиль руководства***

***(нейтральный, попустительский).***

Формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя. Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые предопределяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Применение этого стиля имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, которые выполняются высококлассными специалистами, которые не хотят находиться под давлением и опекой. Его эффективность зависит от реального стремления подчиненных к этому, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Но такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находиться в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов, не любящие брать ответственность на себя, рассеяны, безалаберны, толком не могут ставить цели, слишком мягкие по характеру. Они недооценивают значимости деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в них. Но может оказаться, что это высоко творческая личность, захваченная какой-то сферой своих интересов, но лишенная организаторского таланта. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными. [12, с. 300]

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

Все вышеописанные стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера  Личное установление целей и выбор средств их достижения  Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера  Принятие решений разделено по уровням на основе участия  Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации  Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме  Коммуникации строятся в основном по горизонтали |
| **Сильные стороны** | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| **Слабые стороны** | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |
| **Способ принятия решений** | Единоличный с подчиненными | На основе консультаций сверху или мнения группы | На основе указаний |
| **Способ доведения решений до исполнителя** | Приказ, распоряжение, команда | Предложение | Просьба, упрашивание |
| **Распределение ответственности** | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителя |
| **Отношение к инициативе подчиненных** | Допускается | Поощряется и используется | Полностью передается подчиненным |
| **Принципы подбора кадров** | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере |  |
| **Отношение к знаниям** | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Безразличное |
| **Отношение к общению** | Отрицательное, соблюдает дистанцию | Положительное, активно идет на контакты | Инициативы не проявляет |
| **Отношение к подчиненным** | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательной | Мягкое, нетребовательное |
| **Отношение к дисциплине** | Жесткое, формальное | Разумное | Мягкое, формальное |
| **Отношение к стимулированию** | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствует низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но меньшую удовлетворенность, чем демократичное. Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными.

Таким образом, исследования Левина основывались, прежде всего, на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства. В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других. [12, с. 308]

**Модель Лайкерта**

Лайкерт выделяет два типа руководителя: **руководитель, сосредоточенный на работе** и **руководитель, сосредоточенный на человеке.**

Руководитель, сосредоточенный на работе (или руководитель, ориентированный на задачу) заботится о проектировании задачи и разработки системы вознаграждений для повышения производительности труда.

В противоположность первому типу руководителя Лайкерт ставит руководителя, сосредоточенного на человеке, главной заботой которого являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда, используя совершенствование человеческих отношений. Данный тип руководителя позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности руда. А так же помогает подчиненным решать проблемы, и поощряют их профессиональный рост. [12, с. 302]

Таким образом, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Стиль руководства, сосредоточенный на человеке способствует повышению производительности труда. Но этот стиль управления не всегда является оптимальным поведением руководителя. Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства.

Многие ученые и известные исследователи в области менеджмента постоянно проводят опросы руководителей и их непосредственных подчиненных с целью выявить характерные методы и приемы, используемые руководителями различных уровней. Перейдем к рассмотрению современных моделей классификации стилей руководства.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стиль руководства** | **Характеристика стиля** |
| **Эксплуататорско-авторитарный** | Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения. |
| **Благосклонно-автортраный** | Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных. |
| **Консультативно-демократический** | Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений. |
| **Основанный на участии** | Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным. |

**Модель Р. Танненбаума и У. Шмидта**

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. Прежде чем решить какими должны быть действия – демократичными или автократичными – в разных ситуациях, руководителю необходимо рассмотреть три серии вопросов.

1. **Вопросы личного характера.**

Руководитель должен оценивать свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

2. **Вопросы, касающиеся подчиненных.**

Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, ответственности, интересы подчиненных, уровень знаний, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

3. **Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.**

Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является причина возникшей проблемы. Необходимо обратить внимание на компетенцию группы по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации. [12, с. 300]

Исследователи скомбинировали эти вопросы и создали свод стилей руководства. Он помогает менеджеру рассмотреть все возможные варианты выбора поведения от абсолютно авторитарного до полностью демократического.

**Авторитарный режим** – это когда, менеджер: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков; руководит формально, не является действительным лидером, не имеет поддержку и понимание.

Подчиненные: зависимы от своего руководителя; не имеют возможности высказывать свое мнение; имеют невысокую квалификацию; могут подвергнуться применению чрезвычайных полномочий; не обладают независимостью; становятся последователями авторитарного режима.

Ситуация на рабочих местах: царит строгая дисциплина, посредством строгого контроля. Уровень прибыли не высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто производится переоборудование, смена производственного процесса. Возможные последствия использования данного стиля: беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост исключен.

**Демократический режим** – это когда, менеджер: имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия; группа может снять его с должности и заменить членами коллектива; является зависимым от временных рамок в своей деятельности; может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

Подчиненные: осуществляют контроль над методами управления; чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т.д.; имеют высокие профессиональные навыки; любят строгий порядок, но не авторитарный; имеют высокие социальные потребности.

Ситуация на рабочих местах: цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные границы для выполнения задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный риск здоровья низок. Используется коллективный труд. Возможные последствия использования данного стиля: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений. [19, с. 125]

**Режим слабого, безынициативного руководства** – это когда менеджер: не обладает реальной властью; не ограничен временными рамками; не сменяем на должности, так как всех такое положение устраивает; не может применять никаких санкций; не обладает знаниями по специфике производства.

Подчиненные: имеют больше власти, чем руководитель; не принимают порядок; легко поднимают мятеж, забастовку; слабо организованы; это обычно ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими сою необходимость.

Ситуация на рабочих местах: нет четко определенных целей организации. Нет структуры в организации. Существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания. Возможные последствия от использования данного стиля: дробление коллектива, изоляция личности, непонимание, хаос. Отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Это может привести к тому, что усилия в профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов. [19, с. 126]

**Ситуационный стиль управления** – стиль XXI века (ситуационное управление). В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. Это означает, что руководитель должен уметь вест себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать. При изменении ситуации меняется и стиль руководства. Речь в этом случае идет об адаптивном руководстве. А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере являются искусством.

При данном стиле руководства менеджер использует все методы воздействия в процессе управления. Управление формируется на основе обширных знаний, развития умений на основе личных качеств, кроме этого необходимо стремление к самообразованию и самосовершенствованию.

Задача такого руководителя заключается в том, чтобы довести до сотрудников общие и промежуточные цели и определить в связи с этим требования к их действиям и сообразно им – к поведению. Осознавая цель, человек получает тем большую мотивацию, чем больше он ее принимает и поддерживает. Чем раньше руководитель сможет вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они смогут идентифицировать свои цели с целями фирмы. [19, с. 127]

Такой менеджер ищет золотую середину между максимальной заботой о людях и производстве. Такой стиль руководства должен быть у менеджера будущего – менеджера XXI века, чтобы руководя организацией он знал что в ней работают люди и он впертую очередь управляет ими.

**Модель Фидлера** явилась важным вкладом в развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

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

2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация. Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, но предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности. [12, с. 306]

**Подход «путь-цель» Митчела и Хауса***.* Модель лидерства во многом аналогичная модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута. [12, с. 308]

**Теория жизненного цикла***.* Херси и Бланшар разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. [12, с. 309]

**1.3 Факторы формирования стиля управления**

У молодого специалиста свой собственный стиль руководства вырабатывается в первые три года. Стиль может формироваться стихийно, без специальных знаний и навыков, тогда главным определяющим фактором будет служить:

* черты характера;
* личные качества;
* общий уровень воспитанности и образованности;
* пример другого руководителя.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя. [12, с. 298]

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившийся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу. [7, с. 95]

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления, специфика сферы конкретной деятельности, единые требования, предъявляемые к руководителям, социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.), уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относится к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию. [9, с. 154]

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить **основные факторы, характеризующие стиль руководства:**

Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

Специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

Окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности. [12, с. 307]

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

Таким образом, в современной практике не встречаются руководители использующие один устоявшийся стиль руководства. Они вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями. Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

**2. Анализ стилей управления на примере РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска**

**2.1 Общая характеристика организации**

РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска является государственной структурой. Организация находится по адресу:

г. Говосибирск, ул. Тимирязева, дом 71.

Во главе организации стоит начальник – Верема Вадим Вадимович.

Перед исследуемой организацией стоит цель: преодоление разрыва между состоянием выполнения государственных функций по регистрационной работе и соблюдению законных прав и интересов граждан.

Задачи, стоящие перед РЭО: обеспечение оптимизации приема граждан в подразделениях за счет создания надлежащих условий для их пребывания; своевременного их информирования о порядке совершаемых действий, упорядочения выполняемых функций и повышения эффективности рабочего процесса.

Функции, выполняемые организацией:

1. государственная регистрация транспортных средств, принадлежащих физическим и юридическим лицам, а также ведение реестров зарегистрированных транспортных средств.
2. изменение регистрационных данных зарегистрированных транспортных средств.
3. снятие с регистрационного учета транспортных средств.
4. выдача актов технического осмотра транспортных средств, свидетельств на высвободившиеся номерные агрегаты транспортных средств.
5. проверка документов, удостоверяющих право собственности на транспортные средства, номерные агрегаты, на соответствие требованиям гражданского законодательства и подлинности.
6. информирование налоговых органов о зарегистрированных транспортных средств и их собственниках (владельцах) в рамках выполнения налогового законодательства.

И многие другие функции.

Организационная структура РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска

Начальник

Старший

госинспектор

ГИ

ГИ

ИР

Старший инспектор по розыску

ГИ

ИР

Паспортисты

Работа сотрудников состоит в обеспечении достижения цели, посредством функций, выполняемых в рамках возложенных законодательством Российской Федерации полномочий. Т.е. в осуществлении приема граждан по вопросам регистрации, перерегистрации и снятия с регистрационного учета автомобилей, прицепов и мотоциклов. Работа инспекторов заключается в приеме документов от граждан, их проверке и заполнению. Работа паспортистов заключается в правильном вводе информации о собственнике, его автомобиле и регистрационных действиях, проводимых над данным автомобилем в централизованную базу учета автотранспорта.

Наш коллектив состоит из 13 человек: начальник, старший госинспектор, старший инспектор по розыску, 3 госинспектора, 2 инспектора по розыску и 5 паспортистов. Вобщем коллектив дружный, слаженный, но часто меняющийся. Конфликтные ситуации появляются редко, а если появляются, то мы стараемся разрешить их всем коллективом. У каждого сотрудника есть свое рабочее место, которое он может устроить так, чтобы ему было удобно работать. Специфика работы требует от всех сотрудников исключительной внимательности и грамотности.

**2.2 Анализ стиля управления в РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска**

Начальником РЭО ГИБДД УВД по Заельцовскому району г. Новосибирска является подполковник милиции Верема Вадим Вадимович. При управлении данной организации он не придерживается какого либо одного стиля управления в чистом виде. Нашему начальнику более всего характерен авторитарный стиль управления, но иногда в нем (стиле) проявляются демократические нотки. Начальник использует следующие черты указанных стилей: он интересуется мнением работников, при принятии некоторых решений, но поступает в большинстве случаев по-своему. Он властен и настойчив. В неординарных ситуациях не разбирается, кто прав – кто виноват, наказывает того, про кого доложили. Большую часть своих обязанностей передает сотрудникам по причине недостатка времени. Он очень требователен, но обычно требует больше, чем положено по должностным инструкциям. Его мало интересует проблемы сотрудников, как рабочие, так и личные. Он живет сам в себе, обособлено от коллектива и работы. К дисциплине в коллективе относится строго, иногда даже жестко. Предпочитает больше наказывать, чем поощрять сотрудников к работе.

В рамках исследования моему начальнику было предложено ответить на вопросы анкеты (см. Приложение).

Проанализировав его ответы, я сделала следующие выводы:

- начальник склонен считать, что он действительно в курсе всего, что происходит внутри организации;

- он считает, что знает все про всех своих сотрудников;

- он склонен преувеличивать свою власть над всеми и вся, и пытается эту власть вынести за пределы работы;

- начальник считает, что он разбирается во всех ситуациях, происходящих внутри нашей организации;

- он считает, что хорошо понимает людей и разбирается в них;

- ему характерны жесткие, приказные методы принятия решений;

- он считает, что всегда прав и не допускает ошибок;

- начальник уверен, что умеет принимать правильные решения;

- он не сознает своей вспыльчивости.

Из этого следует, что стиль управления моего начальника наиболее всего соответствует авторитарному стилю. Т.к. управление организацией полностью в его руках, он очень строг и требователен, решения принимает самолично, думает, что знает все и о всем. Он не терпит обсуждения принятых им решений, даже если они не устраивают большинство коллектива. Он предпочитает не замечать свой неправоты, считая, что всегда и во всех ситуациях прав. В своей упертости он отталкивается от давно принятого в обращение высказывания: «Начальник всегда прав» или «Приказы начальника не обсуждаются». Я считаю, что мы живем в 21 веке и уже пора начать думать о подчиненных как о людях, а не как о мелких винтиках большой системы.

Также, в рамках исследования, мною был проведен опрос среди сотрудников нашей организации. В опросе приняло участие 10 человек, из них: в возрасте от 20 до 30 лет – 3 человека, в возрасте от 30 до 40 лет – 3 человека, в возрасте от 40 до 50 лет – 4 человека.

На обсуждение был вынесен следующий вопрос: «Как Вы относитесь к Вашему начальнику?».

Семеро из десяти ответили: «Не очень хорошо, т.к. ему не достает демократичности, грамотности, большего уважения к работе своего персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник».

Трое из десяти ответили: «Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет».

Второй вопрос, вынесенный на обсуждение: «Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует Ваш начальник?».

Шестеро из десяти ответили: «Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток».

Четверо из десяти ответили: «Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно».

Из результатов опроса видно, что мнения коллектива расходятся.

Большинство считает, что начальник перегибает палку в попытке показать свою начальственность, не пытается заинтересовать сотрудников в лучшем отношении их к работе, не старается приблизиться к людям и их земным проблемам. Т.е. для них начальник выказывает все признаки авторитарности.

Другие же сотрудники наоборот, считают, что наш начальник – демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти не помощь. Но при этом, как настоящий начальник держит всех в строгости и умеет приказывать так, чтобы его приказы исполнялись.

Опять же, если оглянуться на «человеческий фактор», то все люди разные и, соответственно у всех разные представления о мире и людях. Для кого – то Верема В.В. хороший начальник, заботится о людях и т.д., а для кого – то другого он – тиран и деспот, думающий лишь о своих выгоде и спокойствии, но не интересующийся своими сотрудниками как людьми.

Итак, я провела исследование и выяснила, что стиль управления моего начальника боле всего относится к авторитарному стилю. На что показывает его нежелание обращать внимание на проблемы коллектива, его жесткость и единовластие. Но его поведение можно оправдать тем, что такова специфика нашей работы.

**2.3 Рекомендации по улучшению отношения между руководителем и сотрудниками**

Изучив литературу по выбранной мной теме и проведя ряд исследований, я могу дать некоторые рекомендации начальнику РЭО по улучшению отношений между ним и его сотрудниками.

Я предлагаю начальнику РЭО больше внимания обратить на работу сотрудников и временами мотивировать их на лучшее выполнение своих обязанностей. Так же хотелось бы пожелать начальнику немного демократичности в его управлении, гораздо чаще советоваться с работниками РЭО, прислушиваться к их мнению, обсуждать вопросы, имеющие отношение к этим работникам и работе, которую они выполняют.

Хотела бы посоветовать Вадиму Вадимовичу больше внимания уделять своим обязанностям, лояльней относиться как к гражданам, так и к своим подчиненным.

Если бы я была начальником нашего РЭО, то я бы больше заботилась о своих сотрудниках, т.к. их зарплаты несоразмерны с ответственностью, которую они несут. Я бы делала все, чтобы им было комфортнее работать, не допуская ошибок и не тратя свои нервы на граждан, склонных к истеричности.

Я обеспечивала работе своего подразделения техническую поддержку. Прислушивалась бы к мнениям и предложениям своих сотрудников, особенно если бы они касались работы. Я бы обсуждала с коллективом возникающие проблемы и вопросы и с их помощью принимала бы решения по этим вопросам. Но при этом, как настоящий начальник, я бы старалась держать дистанцию между мной и моими сотрудниками на разумной позиции, чтобы они искренне уважали меня, но не боялись. Я считаю, такая позиция позволила бы мне более эффективно и рационально выполнять функции, поставленные перед всей организацией в целом.

Т.е. из всех, изученных мной стилей управления, я выбрала бы смешанный стиль, где преобладает демократический стиль, но присутствуют элемент и авторитарного стиля, т.к. специфика нашей работы к этому обязывает.

В заключении хотела бы порекомендовать своему начальнику стремиться к улучшению отношений между ним и коллективом. Проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации. Это, я уверена, поможет ему принимать более правильные и рациональные решения. Я предлагаю ему не пренебрегать своими обязанностями начальника, т.к. все в нашей работе взаимосвязано, и простой в одной операции может привести к остановке всего отработанного механизма.

**Заключение**

Управление, является в некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в-третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Для лучшего управления персоналом руководителю необходимо проводить с подчиненными совещания и ввести систему поощрения. Это поспособствует хорошей психологической обстановке в организации и улучшению работы каждого сотрудника в отдельности.

Итак, в число наиболее важных способностей менеджера входит: сочетание знаний, поведения и опыта, входят умения реализовать, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, разработке программ, выявление тенденций, распределение усилий и времени.

При изучении данной темы я внесла огромный вклад в собственное саморазвитие. Изучила большое количество информации по данной проблеме и сделала для себя определенные выводы. Например, что многое в стиле управления начальника зависит от его личных качеств, его характера и темперамента.

В ходе изучения выбранной мной темы я провела исследования внутри своей организации и пришла к выводу, что стиль управления моего начальника более всего относится к авторитарному.

Поэтому, хотела бы порекомендовать своему начальнику стремиться к улучшению отношений между ним и коллективом. Проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации. Это, я уверена, поможет ему принимать более правильные и рациональные решения. Я предлагаю ему не пренебрегать своими обязанностями начальника, т.к. все в нашей работе взаимосвязано, и простой в одной операции может привести к остановке всего отработанного механизма.

**Список используемой литературы.**

1. Абчук В.А., Директорский «хлеб»: занимательно об управлении, Л.: 1991г.

2. Андреев В.И., Саморазвитие менеджера, М.: 1995г.

3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., Управление персоналом, М.: 2001г.

4. Бойделл Том, Как улучшить управление организацией, М.: 1995г.

5. Под ред. Вачугова Д.Д., Основы менеджмента: учебник для вузов, М.: 2003г.

6. Веснин В.Р., Менеджмент: учебник, М.: 2004г.

7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, М.: 1998г.

8. Вудкок Майкл, Раскрепощенный менеджер, М.: 1991г.

9. Герчикова И.Н., Менеджмент: учебник для вузов, М.: 1995г.

10. Драчева Е.Л., Юликов Л.И., Менеджмент, М.: 2001г.

11. Под ред. Некрасова Н.А., Типы руководителей – стили управления, М.: 1992г.

12. Огарков А.А., Управление организацией, учебник, М.: 2006г.

13. Попов С., Подволкий Г., Стиль и методы руководства, М.: 1985г.

14. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А., Управление организацией: учебник для вузов, М.: 1998г.

15. Под ред. Резника С.Д., Персональный менеджмент: учебник, М.: 2002г.

16. Румянцева З.П., Общее управление организацией: учебник для вузов, М.: 201г.

17. Смирнова Г.Б., Менеджмент, М.: 2002г.

18. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации: учебное пособие, М.: 1998г.

19. Шредер Герман, Руководить сообразно ситуации, М.: 1994г.

Приложение

АНКЕТА

1. Знание основных проблем организации и качеств сотрудников:

Какова степень вашей информированности о том, что происходит в вашей организации?

Каковы ваши источники информации?

Насколько обширны ваши контакты?

Что вам известно об отношении других людей (сотрудники вышестоящих организаций, ваши коллеги, сотрудники, которые ниже вас по рангу) к вашей организации?

Можете ли вы вспомнить последние случаи, когда ваша информированность не была достаточной?

Знакомы ли вы со средне- и долгосрочными планами вашей организации?

Что выделаете, чтобы быть информированным в этих областях?

2. Наличие профессиональных знаний в зависимости от рода деятельности:

Что вы предпринимаете для того, чтобы быть в курсе последних достижений в области вашей деятельности?

Где вы получаете разъяснения по техническим или специальным аспектам своей работы?

Насколько хорошо вы информированы о возможных изменениях в законодательстве, составе правительства, о международных событиях и какое влияние они могут оказать на вашу организацию?

3. Понимание ситуации и проявление соответствующей реакции на нее:

Что вы предпринимаете для того, чтобы быть уверенным в понимании происходящих событий?

Насколько хорошо развита в вас способность понимать чувства и реакцию других людей?

Что вы предпринимаете, чтобы развить в себе эту способность?

Насколько вы восприимчивы к происходящему?

Какого рода ситуации вам труднее всего оценивать?

4. Умение анализировать, решать проблемы, принимать решения и выносить суждение:

Что является для вас серьезным препятствием в принятии решений?

Что вы ощущаете при необходимости выносить суждения в ситуациях, о которых не располагаете достаточной информацией?

Какие методы принятия решений характерны для вас?

Можете ли вы привести примеры своих недавних удачных и неудачных решения?

Насколько вы уверены в своем умении принимать решения?

5. Искусство общения с людьми:

Испытываете ли вы трудности в общении с людьми?

Что вы предпринимаете при возникновении конфликтных ситуаций?

Хорошо ли вы информированы об отношении к вам других людей?

Как вы реагируете на гнев, враждебность, подозрительность?

Каким образом вы пытаетесь быть понятыми другими людьми? Пытаетесь ли вы сами понять других людей?

6. Эмоциональная устойчивость:

Как вы избавляетесь от ощущения напряженности, волнения, усталости?

С кем вы обсуждаете свои проблемы?

Вспомните о недавней самой напряженной ситуации. Каковы были ваши действия?

Каковы ваши действия в неоднозначных, неопределенных ситуациях? Что вы предпринимаете, чтобы не стать равнодушным или, наоборот, чрезмерно эмоциональным?

7. Целенаправленная деятельность:

Что вы предпринимаете, чтобы контролировать свое поведение и не позволят другим людям контролировать ваши поступки и оказывать на вас влияние?

В каких ситуациях вы, как правило, действуете независимо и целенаправленно?

Умеете ли вы проявлять инициативу?

Что более характерно для вас – активная деятельность или пассивность?

8. Наличие творческого подхода к решению проблем:

Часто ли вы являетесь инициатором новых идей?

Каковы ваши ощущения, когда все предложенные вами решения проблемы оказываются неудачными?

Что вы предпринимаете для нахождения новых способов выполнения каких – либо действий?

Часто ли вы применяете новые методы в решении проблем?

9. Гибкость ума:

Удается ли вам одновременно решать несколько проблем или задач?

Можете ли вспомнить несколько ситуаций, в которых необходимо было принимать очень быстрое решение? Каковы результаты этих решений?

Часто ли вы являетесь автором удачного решения проблемы?

Какие ощущения вызывает у вас необходимость принимать очень быстрое решение?

Что вы предпринимаете, получая противоречивые информацию, данные или идеи?

10. Наличие сбалансированности в процессе приобретения навыков?

Насколько хорошо вам удается сочетать в своей деятельности теоретические и практические знания?

Приведите ситуации, когда вы могли бы сделать общие выводы на основании собственного практического опыта.

11. Стремление к самопознанию:

Что вы предпринимаете для повышения уровня самопознания?

Можете ли вы привести примеры ситуаций, когда понимание своих ощущений повлияло на ваши действия?

В какой степени вы осознаете собственные цели, ценности, убеждения, чувства, поведение?

Часто ли вы анализируете свое поведение, его причины и следствие?

[4, с. 161 -166]