Оглавление

Введение 2

Глава 1. Теоретический обзор стилей и типов руководства 5

1.1 Факторы формирования стилей руководства 5

1.2 Типы руководства и руководителей 6

1.3 Стили руководства и их особенности 11

1.4 Достоинства и недостатки стилей руководства и их эффективность 17

Глава 2. Анализ стилей управления ООО «Спорт-Хит» 24

2.1 Характеристика и технико-экономические показатели ООО «Спорт-Хит» 24

2.2 Профессиональные качества директора ООО «Спорт-Хит» 27

2.3 Анализ стиля управления ООО «Спорт-Хит» 29

Глава 3. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению управленческой культуры директору ООО «Спорт-Хит» 36

3.1 Рекомендации по совершенствованию управленческой культуры директору ООО «Спорт-Хит» 36

3.2 Мероприятия по повышению управленческой культуры в ООО «Спорт-Хит» 40

Заключение 43

Список использованной литературы 45

Приложение 1. Анкета 50

# Введение

Управлять людьми всегда сложно и ответственно, независимо от масштаба организации и количества персонала, работающего в ней: 10, 30 или 200 человек. Разница только в том, что начинающий руководитель еще не понимает сути всех управленческих задач, стоящих перед ним, и не осознает до конца всей ответственности за принятые (или не принятые) им решения. Со временем у руководителя накапливается не только опыт управления, но и масса вопросов, связанных с ними. Чем больше человек управляет, тем больше вопросов у него появляется. Ведь, как и во всяком деле, управление — это и наука, и талант.

В процессе управления людьми руководители чаще уделяют внимание проблемам мотивации и стимулирования, в то время как только правильно определенный стиль управления позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. С помощью установленного стиля достигается удовлетворенность работой и производительность сотрудников.

Организация представляет собой сложную систему и неотъемлемой ее частью является руководство, которое координирует ее действия, обеспечивает ее целостность, сохранение и развитие, степень взаимодействия с внешней средой и, в конечном итоге, достижение поставленных целей.

Успех и эффективность организации напрямую зависит от менеджера, который будет направлять работу других и нести персональную ответственность за ее результаты. Но значительная часть людей, начинающих заниматься профессиональной управленческой деятельностью, не обладают необходимой степенью грамотности в сфере управления. Поэтому, в настоящее время особое внимание уделяется вопросам эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного. В данной работе будут рассматриваться различные стили руководства, той области менеджмента, которая имеет огромное значение в управлении. Ведь от выбранного стиля руководства будут зависеть мотивация работников, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое.

Цель данной работы состоит в рассмотрении теоретических аспектов стилей и типов руководства, а так же анализа стилей руководства на примере ООО «Спорт-Хит» и разработке рекомендаций и мероприятий по совершенствованию их в организации. Поставленная цель определяет для решения следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты стилей и типов руководства;

2. Проанализировать стили управления на примере ООО «Спорт-Хит»;

3. Разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению управленческой культуры директору ООО «Спорт-Хит».

Объектом исследования являются стили руководства.

Предмет исследования: теория и практика стилей руководства, их достоинства и недостатки.

Управление – это одна из самых сложных сфер общественной деятельности. Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Сегодня вряд ли кто скажет точно, когда именно зародилась наука управления. Менеджмент существовал там, где люди работали группами. Прежде чем выделиться в самостоятельную науку, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками. С тех пор наука управления в течение многих веков впитывала в себя множество теорий, экспериментов и исследований. Стили руководства, как теоретическая основа, были разработаны многими исследователями, такими как, Л.К. Аверченко, Г.М. Андреева, Д. Кейси, Р.Л. Кричевский, Э. Мэйо, Ф.У. Тейлор, К. Левин и др.

Проблема исследования состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе того или иного стиля руководства. Человек это не машина, которой можно управлять, всего лишь нажав одну-две кнопки. Прежде всего, человек – это личность, поэтому требует к себе определенного подхода и уважения.

Практической значимостью результатов работы является то, что они позволяют оценить стили руководства и их эффективность в деятельности организации. Так как от выбранного менеджером стиля будут зависеть внутренняя среда организации, установленные в ней порядки, отношения между руководителем и подчиненными, отношения непосредственно между работниками, правильная организация труда, дисциплина, эффективность принимаемых менеджером решений, что на выходе отразится на качестве и количестве выпускаемых организацией товаров и услуг.

# Глава 1. Теоретический обзор стилей и типов руководства

# 1.1 Факторы формирования стилей руководства

Стиль руководства – это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующихся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Стиль руководства связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива.

Во многом стиль руководства определяется индивидуальными особенностями руководителя, что составляет субъективный элемент стиля: уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамента, нравственные ценности, коммуникативные способности, поведенческие аспекты. Но также существуют объективные элементы стиля. К ним относятся: специфика конкретной сферы деятельности, социально-психологические черты подчиненных, уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Стиль руководителя может меняться в зависимости от сложившихся особенностей и потребностей коллектива, а стиль работы подчиненных от интеллекта и культуры руководителя. Таким образом, субъективные и объективные элементы стиля интегрируют друг с другом и образуют уникальный и неповторимый стиль руководства.

Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

* Распределение полномочий;
* Установление ответственности;
* Характер процесса принятия управленческих решений;
* Используемые методы руководства;
* Осуществление контроля за деятельностью подчиненных;
* Отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;
* Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;
* Отношение к нововведениям;
* Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных.

Руководитель каждой организации применяет только свой уникальный стиль. Учитывая большое количество факторов и условий, его стиль приобретает конкретную направленность и содержание. Рассмотрев вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод о том, что стиль – это, прежде всего социальное явление, так как в него заложены и убеждения руководителя, и поведение подчиненных, и морально-психологическая атмосфера организации.

# 1.2 Типы руководства и руководителей

Под воздействием менеджера возникает нечто большее, чем его индивидуальный отпечаток в управлении — формируется стиль руководства предприятием в целом ("Каков поп, таков и приход"). Различают следующие типы руководства предприятием.

Первый - диктатура. В этом случае, как высший руководитель предприятия, так и все нижестоящие начальники чувствуют себя полновластными хозяевами своих подчиненных. Все решения формируются "наверху" и спускаются "вниз" без обсуждения. Главная задача подчиненных при этом — уловить руководящее указание и вовремя доложить о его исполнении. Такой стиль характерен, когда во главе предприятия стоит плохо подготовленный и интеллектуально слабый руководитель, которого больше всего устраивает принцип: "Я начальник — ты дурак". Этому типу обычно сопутствует культ руководителя, "вождизм". Наша страна, в том числе и ее экономика, очень пострадали от подобного стиля руководства. Не зря сложившаяся система управления получила название "командно-административной".

Вместе с тем бывают исключительные ситуации, в которых диктаторский, авторитарный тип руководства может оказаться привлекательным. Например, в чрезвычайных обстоятельствах, когда на размышления и обсуждения нет времени.

Второй тип руководства — либеральная автократия. В этом случае начальник иногда снисходит и выборочно выслушивает мнения подчиненных (обычно избранных и приближенных к особе руководителя). При выработке решений частично учитывается мнение низов. Данный тип руководства на фоне абсолютной деспотии выглядит весьма привлекательно, однако он несет в себе большую часть пороков самодержавия, в том числе главный — почти полное отсутствие обратной связи.

Третий тип руководства — демократический централизм. Руководитель выслушивает предложения подчиненных, но принимает решения единолично, основываясь на мнении большинства, после чего решение становится обязательным для всех, в том числе и для несогласных с ним. Мнение меньшинства при этом обычно игнорируется. Данный тип руководства — шаг вперед по сравнению с диктаторским, авторитарным. Однако и он подавляет инициативу, смелые новаторские предложения отбрасываются как не собравшие большинства голосов (смелые новации, как правило, поначалу рождаются в головах меньшинства).

Четвертый тип — последовательно демократический. В этом случае решения готовятся коллегиально. Каждый член коллектива независимо от его положения на иерархической лестнице имеет одинаковое право голоса. По принципиальным вопросам права меньшинства обеспечиваются путем соблюдения принципа консенсуса (общего согласия) за счет взаимных уступок, компромиссов. Уместно привести по этому поводу следующее малоизвестное высказывание, принадлежащее Льву Толстому: "Для того, чтобы приказание было наверняка исполнено, надо, чтобы человек выразил такое приказание, которое могло бы быть исполнено". Руководитель выступает здесь в качестве координатора. Данный тип руководства характеризуется наиболее развитой и полной обратной связью, что помогает избежать многих ошибок управления.

Популярна графическая интерпретация типов руководителей (рис. 1), которая получила название «решетка менеджмента» и наглядно раскрывает суть этих типов:

Рис. 1 – «Решетка» менеджмента Блейка

Первая «силовая линия» ведёт к максимальному объему производства предприятия. Постоянными целями здесь являются максимально высокие объёмы прибыли, снижение затрат и издержек производства и т.п. Если при этом стремиться повысить производительность труда любой ценой без оглядки на сотрудников, то это приведет к плачевным результатам.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали ею потребностям, хорошее самочувствие и удовлетворённость работой — вот вторая цель.

Между этими двумя «силовыми линиями» есть огромное противоречие. При этом образуется некое «поле», которое может быть разгромлено. Блейк выделил 9 градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить 5 характерных типов управленческих поведений:

9.1 Административный тип руководства.

Характерные признаки:

 – жесткий контроль;

 – большую часть времени поглощают функции надзора;

 – персонал ведет себя по принципу «кошка—в дверь, мыши - на стол»;

 – отказ от поиска решений, стоящих рядом;

 – нет готовности разделить ответственность;

 – усиление «руководящею давления»;

 – текучка;

 – стресс руководителя.

1.9 Принцип руководства: «всеобщая дружба и любовь».

Характерные признаки:

 – руководитель занимается созданием комфортных условий для сотрудников;

 – руководитель решает психологические проблемы персонала;

 – конфликты «под сукном»;

 – сотрудники малоинициативны;

 – нет интереса к творчеству;

 – руководитель пользуется любовью, но не уважением.

5.5 Принцип руководства: «не хватать с неба звезд».

Характерные признаки:

 – средний уровень;

 – компромисс;

 – результаты = 50% от возможного;

 – нет должной мотивации;

 – половинная заинтересованность в труде;

 – конфликты решаются демократическим путем.

1.1 Принцип руководства: работать так, чтобы не уволили, не заботиться ни о ком.

Характерные признаки:

 – руководитель основное время проводит в кабинете;

 – каждый сам по себе;

 – чаще, как реакция на 9.1, т.к. давление вызывает противодействие;

 – когда руководитель «доживает до пенсии»;

 – почему мы должны быть гуманнее шефа?

9.9 Корпоративный тип руководства.

Характерные признаки:

 – оптимальная организация труда;

 – перспектива роста;

 – творческая активность персонала;

 – общая заинтересованность в успехе;

 – признание.

Тип управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости, так как успех - это реализованная цель.

Таким образом, если использовать «решетку менеджмента» можно без труда определить комбинацию оценок, соответствующих требуемой должности, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к должности руководителя.

**1.3 Стили руководства и их особенности**

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 можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля. Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром – как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. А. В. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральный паттерн индивидуально-личностных проявлений человека через предпочитаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление – это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

**Возникновение понятия «Стиль руководства»** и его изучение можно связать с именем немецкого психолога **К. Левина.** Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами происходившими в тридцатые – сороковые годы 20 века. «Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина. Группа детей-подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства / лидерства:

* авторитарный (директивный);
* демократический (коллегиальный);
* попустительский (разрешительный, либеральный)

Стиль руководства является способом, с помощью которого руководитель управляет подчиненными, достигая удовлетворенность работой. Рассмотрим каждый стиль отдельно, выделим их особенности:

**Авторитарный (директивный) стиль руководства**. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. **Позиция лидера – вне группы,** он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу.

Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. **Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей**, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. **Все решения принимаются единолично**, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. **Преобладающими методами управления** являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию **Х Дугласа МакГрегора,** в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестолюбивы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

Руководитель стремится 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.

Авторитарный стиль управления **считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме)** когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

**Демократический (коллегиальный) стиль руководства** характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. **Позиция лидера – внутри группы**, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения.

Руководитель **сознательно децентрализует свою власть**, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. **Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных**, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.

Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и **поощряет инициативу**.

Применительно к данному стилю можно использовать **теорию Y Дугласа МакГрегора,** в которой «труд – процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

**Попустительский (разрешительный, либеральный) стиль руководства.** Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, **позиция лидера – в стороне от группы.** Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. **Ориентация на человеческие отношения**, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые предопределяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.

Таким образом, **руководитель находится в роли консультанта и эксперта**, оценивающего полученные результаты. **Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных**, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связанно с групповой эффективностью применения конкретного стиля.

В заключение данной главы автором приведена сводная таблица характеристик стилей руководства, предложенная отечественным исследователем Э. Старобинским. (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики стилей руководства

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры взаимодействия с подчиненными** | **Стили руководства** |
| **Авторитарный** | **Демократический** | **Нейтральный** |
| **принятие решений** | решения принимаются единолично | решения принимаются после обсуждения в группе. | решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства |
| **способ доведения решения** | приказы, распоряжения, команды | предложения, советы | просьбы |
| **отношение ответственности** | или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных | коллективная ответственность | снимает с себя всякую ответственность |
| **отношение к инициативе** | подавляется | поощряется | отдается в руки подчиненных |
| **отношение квалифицированным кадрам** | стремится задавить | стремится максимально эффективно их использовать | отпускает их в «свободное плаванье» |
| **отношение к недостаткам собственных знаний** | недостатков нет «и не может быть по определению» | постоянно повышает свою квалификацию | нет «большого значения» |
| **стиль общения** | «держит дистанцию» | поддерживает дружеское общение | избегает общения |
| **характер отношений с подчиненными** | в зависимости от настроения | манера поведения со всеми как с равными коллегами | мягкая манера поведения |
| **отношение к дисциплине** | жесткая формализованная дисциплины | сторонник дисциплины «разумной достаточности» | формально-попустительское отношение |
| **отношение к моральному воздействию на подчиненных** | неотвратимость наказание – основной метод стимулирования | необходимо использовать различные методы поощрения и наказания | безразличное |

# 1.4 Достоинства и недостатки стилей руководства и их эффективность

Стиль руководства – это важнейший фактор в управлении предприятием, правильно определенный стиль позволит наиболее успешно использовать потенциал сотрудников организации. Поэтому, рассмотрев особенности авторитарного, демократического и либерального стилей, следует перейти к их достоинствам и недостаткам.

Необходимо отметить сразу, что не существует «плохих» и «хороших» стилей руководства, так как все зависит от ситуации, вида деятельности, сработанности, личных особенностей членов коллектива и многого другого. Например, авторитарный стиль вполне уместен при наличии двух условий, если подчиненные добровольно согласен на директивные методы руководства, и, если того требует производственная ситуация.

Преимущества авторитарного стиля состоят из:

• успешности при повседневных, обычных работах, которые не требуют творческого подхода и новизны, а основные силы направлены на количество производимой продукции;

• обеспечения четкости управления, которое позволяет быстрее принимать производственные решения минимизировать затраты;

• обеспечения в малых организациях быстрой реакции на изменения условий внешней среды;

Недостатки авторитарного стиля выражаются в подавлении инициативы и творческого потенциала подчиненных, слабой мотивации, отсутствии действенных стимулов труда. Также, у подчиненных наблюдается высокая степень зависимости от постоянной воли руководителя, работник при авторитарном стиле выполняет лишь то, что скажет начальник, хотя в действительности, мог бы сделать больше и, возможно, качественнее. Их работа носит рутинный характер. Исполнители не могут быть в полной мере удовлетворены своим трудом, так как их мнение, опыт игнорируются. Цена ошибок при таком стиле руководства очень велика, так как несет в себе не только экономические потери, но и наносит психологичекую травму во взаимоотношения подчиненных и руководителя. Адаптация подчиненных к резким преобразованиям в организации значительно снижается. Общение в таком коллективе беднеет, творческий рост исключается уже только потому, что в последствии перспективный сотрудник может составить конкуренцию руководителю.

«На первое место из всех отрицательных качеств руководителей данного типа большинство опрошенных ставит грубость. С полной определенностью можно сказать, что ничто так не отталкивает людей, как грубость. В.И. Лебедев (1990) отмечает, что грубость и хамство имеют свои корни и причины. Первая из них – подражание руководителя коллектива руководителю более высокого уровня и порой неосознанное копирование его стиля управления. А так как грубость – одна из черт административно-командной системы, то она не будет изжита до тех пор, пока такая система будет существовать.

Вторая причина состоит в том, что некоторым руководителям легче командовать, приказывать, кричать, чем по-настоящему организовывать производственный процесс.

К третьей причине относится недооценка мнения подчиненных. Руководитель считает, что нет смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.

Четвертая причина заключается в ошибочном мнении, что подчиненные должны бояться руководителя.

Пятая причина. Грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической защиты, ибо нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По этому поводу американский психолог Т. Шибутани писал, что «…те, кто очень самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности…». Вот почему такие руководители «чувствительны к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса власти, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они произведут на окружающих». Отсюда их болезненная нетерпимость к критике.

К шестой причине можно отнести нахождение на должности руководителя человека с психопатическими чертами характера: подозрительностью, властолюбием, преувеличенным самомнением, самоуверенностью и так далее.

Седьмая – неправильное отношение вышестоящих органов управления к таким руководителям: «Да, грубоват, жестковат, но план дает… Хозяин!».»

Демократический стиль управления, как показывают различные исследования, имеет больше преимуществ, нежели авторитарный, практически во всех случаях коллектив организации наиболее удовлетворен демократическим стилем руководства, то есть таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы. Также демократический стиль обладает следующим рядом преимуществ:

• позволяет решать нестандартные задачи, которые требуют творческого подхода;

• идеи, выдвинутые подчиненными, ложатся в основу решений руководителя и, таким образом, сотрудники остаются удовлетворенными, а ответственность руководителя подкрепляется их моральной поддержкой;

• в коллективе организации создается благоприятный психологический климат, что позволяет эффективнее использовать психологические механизмы мотивации подчиненных;

• руководитель освобожден от принятия малозначащих, не принципиальных вопросов деятельности организации;

• заботливое отношение со стороны руководителя, позволяет сочетать требовательность с готовностью прийти на помощь подчиненным;

• цели и задачи деятельности организации доступны и понятны подчиненным.

Однако демократический стиль руководства не следует применять, если коллектив не устоявшийся, работники не обладают достаточной квалификацией и активностью, а производство основано не на экстремальных условиях. Также данные стили требует много времени на разработку и согласования управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности.

Применение последнего, либерального стиля, имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности, где участвуют высококвалифицированные специалисты. Именно они не хотят находиться под давлением руководителя, быть у кого-либо в подчинении.

Как и любой другой стиль руководства, либеральный стиль имеет также ряд следующих преимуществ:

• подчиненным предоставляется значительная свобода действий, инициатива подчиненных не подавляется, они избавлены от постоянного контроля;

• подчиненные чаще всего имеют достаточно широкую осведомленность о положении дел в коллективе, а также о перспективах его развития;

• работа в подобном коллективе приносит удовлетворение сотрудникам и формирует благоприятный психологический климат;

• руководитель максимально разгружен, подчиненным передается ответственность за действия;

• высокая трудовая мотивация сотрудников;

• подчиненные чаще всего хорошо информированы о положении дел в организации, а также о перспективах ее развития.

Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения.

Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей.

Самое опасное испытание для либерального стиля управления – возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных неординарных личностей.

И таким образом, при отсутствии регламентированной децентрализации властных полномочий неформальные лидеры могут присвоить функции руководителя себе и пользоваться большим влиянием на членов коллектива. Менеджер может потерять собственный авторитет, свое значение в коллективе, сопутствующих ему благ и статус.

Невысокий уровень требовательности к подчиненным, может привести к низкому качеству исполнения производственных задач. Поэтому эффективность либерального стиля зависит от стремлений членов коллектива, четкой формулировкой руководителем целей и задач производства и условий их деятельности.

Очевидно, что ни один стиль не является универсальным для любого типа организации. В каждом конкретном случае между либеральным, авторитарным, демократическим стилями имеется определенный баланс, таким образом, если увеличивать долю элементов какого-либо стиля, то это приведет к уменьшению доли других.

«Считается, что руководители используют разные стороны стилей в зависимости от их личных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

Наиболее устойчивые признаки по фактору «авторитарность – либеральность»:

1) централизация власти – децентрализация, делегирование;

2) склонность к единоличному принятию решений – коллегиальному;

3) оперативность в решении вопросов – не оперативность;

4) контроль – слабый контроль;

5) использование организационно-административных методов – морально-психологический;

6) стремление обеспечить исполнительскую дисциплину и персональную ответственность – установка на сознательность и самостоятельность сотрудников;

7) ориентация на вышестоящее руководство – на коллектив;

8) решение вопросов в соответствии с должностной субординацией – в соответствии с неформальной структурой;

9) активность кадровой политики – пассивность;

10) повышенная конфликтность – стремление ухода от конфликтов;

11) преобладание негативных мотиваций в руководстве людьми – позитивной мотивации, отсутствие принуждения и давления;

12) стремление сконцентрировать всю информацию – склонность передавать информацию вниз;

13) большая коммуникабельность сверху – снизу;

14) стремление к единой линии поведения – склонность к разногласиям и борьбе мнений

На формирование стиля оказывает влияние характер работы: у руководителей научно исследовательского института авторитарный стиль встречается реже, чем в группе руководителей производства и строительства. Стиль не зависит от иерархического уровня управления и от профессиональных знаний.

Эффективными могут быть как либеральные, так и авторитарные (чаще) стили руководства. У руководителей низшего звена эффективность положительно связана с авторитарностью и отрицательно – с либеральным стилем».

По мнению Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить.

Я думаю, самым оптимальным все же можно признать демократический стиль руководства, так как он позволяет избежать серьезных ошибок при принятии решении и учитывает знания и опыт подчиненных. При данном стиле легче адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Этот стиль предполагает определенную гибкость, позволяющую использовать высокие технологии и инновации. Но все же, руководство – это искусство, поэтому ни один исследователь не сможет разработать теорию эффективного стиля руководства, который будет идеален для всех ситуаций, для всех коллективов и их руководителей.

Само по себе руководство утратило бы свою привлекательность, если таковой стиль был бы выработан, превратив процесс руководства в использование стандартных приемов. Руководство стало бы рутинным и неинтересным. Поэтому каждый руководитель должен знать и уметь использовать в соответствии с ситуацией все три стиля.

# Глава 2. Анализ стилей управления ООО «Спорт-Хит»

# 2.1 Характеристика и технико-экономические показатели ООО «Спорт-Хит»

ООО «Спорт-Хит» является производственно-торговым предприятием, основными видами деятельности которого являются:

* продажа спортивного, туристического инвентаря и снаряжения
* продажа спортивного оборудования
* производство и продажа мягких игровых модулей
* комплектация детских садов, школ, спортивных объектов
* разработка дизайна детских игровых зон

Фирма начала свою работу в ноябре 2000 г. как организация, занимающаяся оптовой и розничной продажей спортивного оборудования и инвентаря.

Уже в конце первого квартала 2001 г. плотно приступила к производству мягких игровых модулей, а в конце 2003 г. по просьбе одной из школ г. Челябинска разработала дизайнерский проект мягкой эстафетно-игровой зоны. На данный момент ООО «Спорт-Хит» успешно работает по всем вышеперечисленным направлениям.

Основой торговой деятельности организации является успешное партнерство с производителями товаров, а так же официальными дилерами в России зарубежных фирм.

Таким образом приобретая товар по оптовым ценам производителя, ООО «Спорт-Хит» продает его с увеличением цены в среднем на 20-30%, причем эти цены являются ниже прайсовых цен Челябинских компаний, работающих в этой же сфере деятельности.

Возможность реализации товара по столь умеренным ценам появляется за счет того, что ООО «Спорт-Хит» не имеет торговой площади, а следовательно, нет расходов на аренду.

Продажа осуществляется за счет договоров с бюджетными организациями и собственного сайта в Интернете.

Производство мягких игровых модулей является новинкой, на сегодняшний день ООО «Спорт-Хит» - единственная компания в области, изготавливающая данный продукт.

Процесс производства мягких модулей довольно прост: фигурно вырезанный пенополиуретан упаковывается в разноцветные чехлы специального кроя.

Пенополиуретан или поролон повышенной плотности заказывается у Московских производителей, ими же и вырезается нужной формы и размеров, чехлы изготавливаются из ПВХ ткани при помощи швейной машины и портнихи. Следующий этап производства – это соединение двух составляющих.

Мягкие игровые модули могут использоваться как в отдельности, так и объединенные в группы. Над этой задачей трудится дизайнер, составляющий из обычных призм, кубов, брусков, цилиндров и т.д. детские игровые зоны в виде паровозиков, самолетов, мебели, животных, замков, а так же эстафетных наборов и даже физкультурно-игровых залов.

Существует опыт составления особых проектов по размерам, желанию, специфики работы заказчика (наиболее ярким примером может послужить разработка реабилитационной зоны для детей-инвалидов).

Основные показатели, характеризующие работу ООО «Спорт-Хит», показаны в таблице 2.

На основании таблицы можно сделать вывод, что выручка от реализации в 2008г. по сравнению с 2007г. снизилась на 1 695 тыс. рублей, также и в 2009г. по сравнению с 2008г. уменьшилась на 1 491 тыс. рублей.

Прибыль от реализации в 2008г. по сравнению с 2007г. снизилась на 50,9 тыс. рублей, а в 2009г. по сравнению с 2008г. увеличилась на 49,7 тыс. рублей.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов в 2008г. по сравнению с 2007г. уменьшилась на 35 тыс. рублей, также уменьшилась в 2009г. по сравнению с 2008г. на 48 тыс. рублей.

Среднесписочная численность работников также уменьшается: в 2008г. по сравнению 2007г. на 13 человек, в 2009г. по сравнению с 2008г. на 15 человек.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ООО «Спорт-Хит»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г | 2008 г | 2009 г | отклонения(+ ; -) |
| 2008гот2007г | 2009г от 2008г |
| 1. Показатели от реализации, млн. рублей.
* в действующих ценах
* в сопоставимых ценах
 | 1385,9481385,948 | 1546,6981198,991 | 1579,2341397,552 | 160,75-186,957 | 32,536 |
| 1. Прибыль от реализации,

 млн. рублей  | 37,150 | -13,763 | 35,950 | -50,913 | 49,713 |
| 1. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. рублей
 | 8392 | 7738 | 6844 | -654 | -894 |
| 1. Среднесписочная численность работников, чел.
 | 175 | 162 | 147 | -13 | -15 |
| 1. Фонд заработной платы, млн. рублей
 | 62,712 | 79,814 | 95,611 | 17,102 | 15,797 |
| 1. Средняя заработная плата за год
 | 0,358 | 0,493 | 0,650 | 0,135 | 0,157 |
| 1. Фондоотдача основных средств
 | 0,165 | 0,200 | 0,231 | 0,035 | 0,031 |
| 1. Рентабельность в %
 | 2,68 | -0,89 | 2,276 | -3,57 | 3,166 |

Фонд заработной платы из года в год увеличивается. Так в 2008г. по сравнению с 2007г. на 102 тыс. рублей, а в 2009г. по сравнению с 2008г. на 207 тыс. рублей.

Средняя заработная плата периодически возрастает. Так в 2008г. по сравнению с 2007г. увеличилась на 135 тыс. рублей, а в 2009г. по сравнению с 2008г. на 157 тыс. рублей.

# 2.2 Профессиональные качества директора ООО «Спорт-Хит»

Директор - Шашков Александр Анатольевич

Образование: высшее, Омский государственный университет экономики и управления (ОГУЭУ), 1996 года выпуска.

Дополнительное образование: Уральская Академия Государственной Службы при Правительстве Российской Федерации по программе «Управление развитием компании», 2003 — 2004 г.

Повышение квалификации: НП «Корпоративный образовательный и научный центр ЕЭС России», семинар «Новое в системе мотивации генеральных директоров и высших менеджеров ДЗО ОАО РАО «ЕЭС России», 2005 г.;

Международный институт сотрудничества Восток-Запад, Практика организации и проведения конкурентных закупок в РАО «ЕЭС России», 2009 г.

Общий стаж работы 14 лет.

Директором работает 10 лет.

Оценка показателей служебной характеристики.

1. Об объемах работы.

Положительный отзыв. Управленец выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о высоком профессионализме и преданности компании.

Отрицательный отзыв. Руководитель активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых сам же и ожидает.

2. Об умении анализировать и принимать решения.

Положительный отзыв. Управленец отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от второстепенного. Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Отрицательный отзыв. Некоторые из решений и рекомендаций руководителя недостаточно подкреплены анализом и фактами. Чаще всего обоснованием является – приказ.

3. Об умении планировать и организовывать.

Положительный отзыв. Управленец умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), руководитель оценивает возможные последствия, уточняет детали и модифицирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезны не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации руководителю предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Не предупреждает коллектив о том, какую информацию он от них ждет. Практически ставя всех перед уже свершившимся фактом. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуждены задерживаться по окончании рабочего дня.

Мотивация трудовой деятельности генерального директора ООО «Спорт-Хит» – стремление занимать высокие должности и добиваться выдающихся результатов.

Обладает навыками, основанными на теоретических и практических знаниях, следует общепринятым нормам профессионального поведения.

Генеральный директор обладает основополагающим качеством, таким как предприимчивость. Он берет на себя ответственность за принимаемые управленческие решения в комбинировании различных ресурсов организации (материальных, человеческих, информационных). Склонен к риску в решении различных проблем.

Он способен прогнозировать ситуацию, предвидит развитие событий в деятельности ООО «Спорт-Хит».

# 2.3 Анализ стиля управления ООО «Спорт-Хит»

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 директору?».

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 директор?».

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 руководитель 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 руководитель – демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти не помощь. Но при этом, как настоящий управленец 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 Шашков А. А. 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.

При управлении данной организации он не придерживается какого либо одного стиля управления в чистом виде. Директору более всего характерен авторитарный стиль управления, но иногда в нем (стиле) проявляются демократические нотки. Он 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 директору было предложено ответить на вопросы анкеты (см. Приложение 1).

Проанализировав его ответы, я сделала следующие выводы:

- руководитель 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;

- руководитель 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;

- руководитель уверен, что умеет принимать правильные решения;

- он не сознает своей вспыльчивости.

Из этого следует, что стиль управления моего руководителя наиболее всего соответствует авторитарному стилю. Так как 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.

Отрицательные стороны существующего авторитарного (директивного) стиля управления заключаются в следующем:

- директор единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации;

- контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще, голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается;

- руководители среднего звена не доверяют своим подчиненным. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях.

- поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, не точна и искажена.

Авторитарность управления лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия директора на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы.

Директор своим своеволием парализует работу коллектива, на который опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды, при малейшей возможности они реализуют «право» позаимствовать собственность хозяина.

Авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей.

Поведение руководителя должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. Первым условием такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая безупречная аргументация ослаблена. Второе условие - взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным.

Названный стиль управления приводит к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может привести к агрессивному противодействию подчиненного (открытому или скрытому), чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее «диктатором» и поэтому настроенного на ее неприятие. Можно предложить три формы авторитарного поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах.

Наиболее радикальная форма авторитарного поведения - тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Более умеренная форма того же стиля - без угрозы наказания, однако при нежелании выслушать возражения. Наиболее мягкая форма авторитарного стиля («Позволю себе предложить» и т.п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений.

Варианты либерального поведения: ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников; неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника («Совершенно верно!», «Вполне с вами согласен!»).

Наиболее эффективного стиля руководства подчиненными можно добиться, применяя почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения.

Кроме этого существует ряд условий:

1) время рабочего дня (наилучшего результата можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);

2) уровень интеллигентности собеседника (однако особо высокая интеллигентность собеседника, толкающая руководителя к излишне уступчивому, или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);

3) величина руководимой группы (оптимальная - менее 10, максимальная - 24 чел);

4) возраст (особенно трудно управляемые сотрудники до 22 лет и с 45 до 55 лет);

5) пол: наилучшие результаты достигаются если руководить смешанной группой, включающей не менее двух представителей другого пола.

Многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. Манипуляторство (или утонченное притворство) результат не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения:

игра «меня рвут на части» - любители такого поведения охотно берут много поручений, чтобы иметь впоследствии возможность сослаться на чрезмерную загруженность, они бурно включаются в общественную работу;

игра «святая простота» - сторонники этой негативной межличностной игры напускают на себя нарочную наивность, что побуждает окружающих учить их и, следовательно, решать за исполнителя ту или иную задачу. При этом, если игрок женщина, то, обращаясь к рыцарским чувствам своих опекунов, может вовсе переложить на них свои профессиональные обязанности;

игра «казанская сирота» имеет несколько вариантов:

а) работник умышленно держится подальше от руководства, чтобы в последствие иметь возможность сослаться на заброшенность;

б) заявляет, что ему никто не помогает - ни руководство, ни коллеги;

в) указывает на отсутствие необходимых прав – «меня никто не слушает»;

г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы выглядеть обиженным.

Ситуации общения и поведения в них различных людей следует изучать не изолированно по каким-либо отдельным чертам, а в целом. Сферу возможностей познания человека можно назвать его социальным интеллектом, подразумевая под этим способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события.

Так, многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию.

«Утонченное притворство» можно считать результатом не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

# Глава 3. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению управленческой культуры директору ООО «Спорт-Хит»

# 3.1 Рекомендации по совершенствованию управленческой культуры директору ООО «Спорт-Хит»

Рассмотрев стиль управления на данном предприятии, учитывая профессионализм сотрудников, сложности при решении поставленных задач, жизненный и производственный опыт, ценностные ориентации, мы пришли к выводу, что наиболее приемлемый стиль управления это индивидуально-ситуативный стиль.

Мы предлагаем директору больше внимания обратить на работу сотрудников и временами мотивировать их на лучшее выполнение своих обязанностей.

Так же хотелось бы пожелать руководителю немного демократичности в его управлении, гораздо чаще советоваться с работниками ООО «Спорт-Хит», прислушиваться к их мнению, обсуждать вопросы, имеющие отношение к этим работникам и работе, которую они выполняют.

Хотели бы посоветовать Александру Анатольевичу больше внимания уделять своим обязанностям, лояльней относиться как к гражданам, так и к своим подчиненным.

Если бы я была директором ООО «Спорт-Хит», 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 бы 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 руководителю высшего звена более эффективно и рационально выполнять функции, поставленные перед всей организацией в целом.

То есть, из всех, изученных нами стилей управления, мы выбрали бы смешанный стиль, где преобладает демократический стиль, но присутствуют элемент и авторитарного стиля, т.к. специфика нашей работы к этому обязывает.

В заключении, можно порекомендовать руководителю стремиться к улучшению отношений между ним и коллективом. Проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации.

Это 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.

Заповеди (помни, руководитель!!!).

Из огромной массы рекомендаций, советов следует выделить следующие:

Никогда не считайте, что ваши организационные методы самые лучшие. Одним из главных принципов должен стать такой: всё можно сделать лучше, чем было до сих пор.

Никогда не начинайте работу, если цель её и задачи не определены чётко; · Помните слова великого Синеки: «Кто не знает, в какую гавань плывёт, для того нет попутного ветра».

Работайте по чёткому и конкретному плану (чрезмерно общий план практически не выполняется);

Помните, что из трёх зол: ошибка, перестраховка, бездеятельность, наименьшее – первое. Не боитесь ошибаться: поняв ошибку её можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат вас авторитета;

Развивайте в себе чувство самоконтроля эмоции, вырабатывайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Ещё Гораций заметил: «Гнев есть кратковременное безумие».

Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно;

Помните, что плохой руководитель знает, что надо делать, а хороший показывает, как это сделать;

Помните, что основой здоровых отношении с подчинёнными является взаимное уважение. Несправедливость ведёт к потере уважения;

Умение отыскивать рациональное зерно даже в недоброжелательной критике в ваш адрес. Леонардо да Винчи считал, что «противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть»;

Если кто-то из подчинённых высказывает мнение, противоречащее вашему, - критикуйте мнение, а не автора его;

Не забывайте назначать ответственного за работу и спрашивать с него за её качество;

Не забывайте о поощрениях и наказаниях. Будьте внимательны, как правило, взыскания и поощрение должны оказывать влияние не только на того, кому они предназначаются, но и на коллектив;

Беседуя с подчинёнными, не позволяйте себе просматривать не касающиеся беседы бумаги, не извинившись перед ними, отрешённо смотреть в окно, барабанить пальцами по стеклу, выражая нетерпение;

Говорите с людьми не по должности, а по душе. Проникновенность и сердечность разговора с подчинёнными оказывает на последних сильное воздействие;

Умейте подбирать и воспитывать кадры. Выбор и обучение умелого подчинённого – всегда более благоразумная задача, чем выполнение дела самим; · В отношениях с подчинёнными не дайте захватить себя в плен личным симпатиям и антипатиям. Пусть высшим критерием оценки подчинённого и вашего к нему отношения являются интересы дела;

Нельзя давать обещаний, если нет уверенности, что они действительно будут выполнены. Слово руководителя должно быть гарантией обещания;

Чувство юмора – существенное качество для руководителя. Шутите сами и позволяйте шутить подчинённым. Беззлобная, доброжелательная шутка создаёт обстановку доверия, делает труд более лёгким, привлекательным и производительным. Помните, что в ряде положений можно скорее добиться успеха шуткой, чем строгостью или официальностью.

Стремитесь как можно меньше говорить «я», а больше «мы». «Я» - последняя буква не только в алфавите, но и в коллективе.

Выступая помните: в пять минут можно изложить самую сложную мысль: суть – одна минута, подтверждение (цифры, комментарии)- четыре минуты. Речь, не законченная предложениями – пустая трата времени.

Кодекс культуры взаимоотношений руководителя с членами трудового коллектива.

Не кричи, кричащего плохо слышно;

Без надобности не вмешивайся в дела подчинённых;

Готовность отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа;

Знание возможностей своих сотрудников – достоинство и преимущество хорошего руководителя;

Умение сочетать требовательность с тактичностью – предпосылка здорового морально-психологического климата коллектива;

Умей говорить «нет»;

Культурный человек здоровается первым;

Будь самокритичен; · Будь внимателен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий;

Руководитель не обижается – он анализирует;

Всегда своевременно благодари подчинённого за хорошую работу;

Объектом критики, как правило, должна быть плохо выполненная работа, а не личность исполнителя;

Критика ошибок подчинённых не должна убивать у них чувства самостоятельности; Критика не должна разрушать доверия между руководителем и подчинёнными, но ради доверия нельзя замазывать промахи и упущения в их работе.

# 3.2 Мероприятия по повышению управленческой культуры в ООО «Спорт-Хит»

Влияние культуры управленческого труда на трудовые процессы в организации является одним из самых важных моментов, который должен учитываться любым руководителем, как начинающим, так и имеющим опыт.

Знание и правильное использование всех элементов культуры труда управленцем, будь то культура проведения совещаний или же организационная культура по подбору персонала, не может не привести к положительным результатам повышения производительности на предприятии, а значит, не может игнорироваться на любом этапе управленческой деятельности.

На основе произведенного анализа межличностного конфликта, можно дать общую характеристику конфликтующим сторонам с целью коррекции их поведения в конфликте.

Во время конфликта между руководителем и «неформальным лидером», большинство сотрудников отдела заняли позицию избегания, ухода от конфликта. Это связано с тем, что в данном коллективе высока потребность сотрудников в одобрении своего поведения другими людьми.

В процессе конфликта коллектив условно разделился на две группы – за руководителя и за «неформального лидера», однако явной выраженной поддержки коллектива либо словами, либо поступками, не получил ни один из участников конфликта.

Причиной этого является то, что никто из сотрудников не знает, как разрешиться конфликт, и в связи с этим не хочет «выделяться из толпы».

В данном случае наиболее действенным методом разрешения конфликта станет перевод «неформального лидера» в другой магазин принадлежащий ООО «Спорт-Хит».

В нашем случае - отсутствие в коллективе неформального лидера, может быть использовано руководителем для укрепления своих позиций и для налаживания отношений с коллективом.

Однако, для предотвращения подобных конфликтных ситуаций в будущем, руководителю необходимо изменить свое поведение.

Следовательно, для дальнейшего полноценного общения со своими подчиненными, руководителю при выдаче производственного задания необходимо учитывать следующие моменты:

– формулировать задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Данная форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

– чтобы отрицательная оценка действий подчиненного была эффективной, высказывания руководителя должны содержать четыре основных момента:

1. Фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека (например, можно сказать: «Несмотря на то, что я работаю здесь недавно, мне видно, что ты очень исполнительный и надежный работник»).

2. Формулирование критической оценки (предложение может выглядеть следующим образом: «Но сегодня, прочитав твой отчет, я вижу, что ты ошиблась…»);

3. Признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку (к примеру, может быть такая фраза: «Все ошибаются. Твои высокие деловые качества для меня вне всяких сомнений»);

4. Выстраивание позитивной перспективы на будущее (можно сказать: «Я уверен, что завтра ты сможете все исправить и впредь таких ошибок не допускать»).

Еще одной действенной мерой для формирования бесконфликтного коллектива для данного отдела может стать тренинг на командообразование.

Целью обучения является необходимость обучить управляющее руководство предприятия возможностям избегания и управления возникающими в организации конфликтами.

Многие практики недооценивают эти знания, относя их к теории, которая имеет ограниченное значение в реальной работе руководителя. В связи с этим наблюдается тенденция снижения внимания к вопросам формирования системных знаний в дополнительном образовании и корпоративном обучении.

В действительности отсутствие системных знаний создает ограничения в развитии руководителей. Чтобы эффективно решать управленческие задачи они вынуждены систематизировать связанное с ними содержание, что делать значительно сложнее и дольше при отсутствии или недостатке базовых системных знаний.

Подготовка руководителей на всех уровнях образования, включая корпоративный, должна обеспечивать развитие всех составляющих управленческого профессионализма, от которых зависит эффективность их деятельности и динамика дальнейшего роста.

# Заключение

Проведенные в данной работе исследования показали, что при управлении организацией, руководителям невозможно использовать только один устоявшийся стиль руководства. Они склонны постоянно вносить изменения в сложившийся уже стиль, в соответствии с окружающей действительностью.

В настоящее время, руководителю необходимо уделять больше внимания человеческим отношениям внутри коллектива. Постоянные перемены в современном обществе вынуждают всегда быть готовым к проведению реформ в области управления организацией и производства. Поэтому становится очевидным, что встретить какой-либо из рассмотренных нами стилей в крайнем своем проявлении невозможно, так как не каждый стиль может подойти сложившейся ситуации.

Бесспорно, работа организации, достижение поставленных ею целей, морально-психологический климат в ней во многом – результат умелого или неумелого руководства. Именно руководитель является толчковым механизмом деятельности. От его опыта, знаний, личных качеств, выбранной стратегии работы зависит не только результат деятельности компании, но и моральное удовлетворение сотрудников. Говоря о руководителе, начальнике, директоре (у кого как принято), хочется говорить о человек, который приходит в коллектив для того, чтобы принести пользу, который открывает дверь офиса и уже ничего, кроме работы его не интересует, который умеет забыть и не показать свои личные проблемы и трудности подчиненным, иным словом о человеке, который умеет управлять собой.

Каждый руководитель выбирает свой путь управления компанией или ее звеном, т.е. каждому руководителю присущ его собственный, очень часто неповторимый, стиль руководства.

В данной работе были:

* раскрыто понятие стиля руководства;
* определена роль руководителя в деятельности предприятия;
* дана подробная характеристика одномерных и многомерных стилей руководства, основываясь на теориях различных научных деятелей разных эпох;
* рассмотрена с точки зрения стилей руководства работа руководителя конкретной организации, учитывая технико-экономические показатели данной организации
* отмечено влияние стиля руководства на результаты деятельности данной организации.

Таким образом, от выбора руководителя будет зависеть не только эффективность производства в организации и его авторитет, но и морально-психологическая атмосфера в коллективе.

Чувство стабильности, удовлетворенность работой, взаимопонимание между руководителем и подчиненными становятся главным залогом успешного производства.

# Список использованной литературы

Монографии

1. Дмитриев А.В. Конфликтология – М.: Гардарики, 2007. – 318 с.
2. Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент. - М.: Наука, 2007.- 312с.
3. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. – М.: Инфра-М, 2007.-170с.

Учебники и учебные пособия

1. Андреев А. Магия и культура в науке управления. –М.: Юнити, 2008.-190с.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение. -М.: Проспект, 2009.- 360 с.
3. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития. Размышления об управленческой деятельности. – М.: Экономика, 2009.-120с.
4. Булыгина А. Этика делового общения. -Новосибирск, 2007.-138с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Наука, 2007. – 532 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 2008. — 296 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2009.- 411с.
8. Грачев М.В. Суперкадры. - М.: Инфра-М, 2007.-83с.
9. Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2008.-250с.
10. Генов Ф. Психология управления. Основные проблемы. - М.: Прогресс, 2007. - 422с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент.— М.: Банки и биржи, 2007. - 480 с.
12. Дебольский М. Психология делового общения. — М.: Эксмо, 2009. -218с.
13. Дудченко B.C. Методология инновационного консультирования.В контексте конфликтологии./Отв. ред. Т.М. Дридзе. -М.: Изд-во «Институт социологии РАН», 2008. -Вып.2.-С.97-104.
14. Дихтль Е., ХергшгенХ. Практический маркетинг. — М.: Экономика, 2008.-328с.
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. –СПб.: Питер, 2009.-384с.
16. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 2009. – 198с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - 3-е изд. - Минск: Новое знание, 2008. - 336с.
18. Красовский Ю.Д. Организационное поведении. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
19. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: ДеКА, 2007.-90с.
20. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и пререраб. - М.: Дело, 2009. - 384с.
21. Коноков Д.Г., Рожков К.Л. Организационная структура предприятий. -М.: ИСАРП, 2009. -176 с.
22. Липсиц И. В. Секреты умелого руководителя, - М.: Экономика, 2007.-45с.
23. Магура М.И. Культура как средство успешной реализации организационных изменений. – СПб.: Питер, 2008.-187с.
24. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 2008.-398с.
25. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. -М.: Управление персоналом, 2007.- 550 с.
26. Марков М. Технология и эффективность социального управления. – М.: Юнити, 2009.-145с.
27. Немов Р.С. Психология: Учебник для студентов высших педагогических учебных заведений. Кн. 1. Общие основы психологии. – М.: Просвещение; Владос, 2009. – 425с.
28. Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя. -РнД.: Михайлова, 2007.-56с.
29. Осипова И. Этика и культура управления: Учебное пособие.-М. Высшая школа. -2007.-295с.
30. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
31. Парфенова З.Ф. Организационная культура. Учебно-методический комплекс,- Новосибирск: СибАГС, 2007.-144с.
32. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие/ Под ред. Д.Я. Райгородский - Самара; Издательский Дом «БАХРАХ», 2008. - 672с.
33. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник. -М.: Аспект Пресс, 2009.-416 с.
34. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий: Учеб. пособие для вузов. - М.: Академический Проект, 2007. - 572 с.
35. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.-220с.
36. Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие – М.: Наука, 2009. – 221 с.
37. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). - М.: Экзамен, 2009. – 637 с.
38. Словарь-справочник менеджера. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2009.-480с.
39. Скоун Т. Управленческий учет./Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 2007.-312с.
40. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 2008.- 180 с.
41. Томилов В.В. Культурная социально-управленческая компетенция и развитие персонала// Маркетинг.-2009.-№11.-С.16-19.
42. Травин В.В. Памятка руководителю о стиле и методах руководства. –М.: Наука, 2008.-48с.
43. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 2007. -367с.
44. Управление персоналом. Словарь-справочник/Под ред. Пенно Е.К. –М.: Эксмо, 2008. -490с.
45. Управление персоналом организации. Практикум /Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2007.-315с.
46. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2001. – 314 с.
47. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2008 – 368 с.
48. Хингуреева И.П., Шабыкова Н.Э., Унгаева И.Ю. Экономика предприятия: Учебное пособие. – Улан-Удэ, Изд-во ВСГТУ, 2009. – 240 с.
49. Черкесов В.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – Киев: Ваклер, 2008. -267с.
50. Шувалов В.И. Социальная психология управления: учебник. -М.: Коммерция, 2009. -463 с.
51. Шипунов В.Г., Кишель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2009. -250с.
52. Шипунов В.Г., Кишель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Социальная психология, менеджмент. – М.: Высшая школа, 2009. -365с.
53. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. – М.: Наука, 2007.-189с.
54. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2009. – 368 с.
55. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2007. – 572 c.
56. Эффективность и культура современного маркетингового управления: Учеб. пособие / Под ред. И. Новикова. –М.: Юнити-Дана, 2007.-380с.

Периодические издания

1. Калашников, Ю Д. Конфликты в организации: социально – конфликтологический уровень анализа (по результатам экспертного опроса управленческого персонала) // Управление персоналом. – 2009. – №7. – С. 17–22
2. Орлова, Т.В. Конфликты в коллективе. Как их избежать // Справочник кадровика. – 2009. – №8. – С. 103–110.
3. Попов, Б. Психологическая подготовка руководителя // Кадры предприятия. – 2009. – №2. – С. 13.
4. Рябых Д. Культурные аспекты управления// Корпорптивный менеджмент.-2010.№ 2.-С.21-23.
5. Шипилов, А.И Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия. – 2009. – №3. – С. 6.
6. Шипилов, А.И Конфликты можно предупредить // Кадры предприятия. -2009. – №4 – С. 10.

Документы предприятия

1. Организационые документы ООО «Спорт-Хит».
2. Финансовая отчетность ООО «Спорт-Хит».
3. Документация по кадровому составу работников ООО «Спорт-Хит»

# Приложение 1. 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?