

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Социально-экономические изменения в обществе, которые касаются различных сторон социальной структуры, чаще всего проявляются в отношениях между людьми, между руководством и подчиненными, между различными социальными классами, которые требуют постоянного обращения к человеку, как к основному звену общественного и экономического прогресса и предмета управления со стороны организаций, к которым он принадлежит.

Целью любой организации является преобразование ресурсов для получения необходимого результата. Все организации обладают комплексом некоторых общих ресурсов. К ним относятся человеческие (люди, работники организации), материальные, финансовые и информационные ресурсы. Очевидно, что определяющими являются ресурсы зависящие от личностей организации. То есть актуальным сегодня является изучение социально-психологических закономерностей поведения людей в учреждениях. Наверное, практически любой руководитель не хотел бы видеть среди своих подчиненных всегда недовольными, которые выполняют работу без особого желания, стремятся при первой возможности покинуть фирму. Иными словами, важно, чтобы организация состояла из людей, которые довольны своей работой. Удовлетворенность трудом – это характеристика эмоционального отношения человека к профессиональной деятельности, которую он выполняет. Исследования показывают, что неудовлетворенность трудом является причиной низкой производительности труда и текучести кадров. Неудовлетворенность трудом, в первую очередь, связана с таким понятием, как стиль руководства организацией.

Современное состояние экономики характеризуется поиском на предприятиях эффективных рычагов и инструментов осуществления производственно-хозяйственной деятельности. Усиление роли частной собственности, развитие фондового рынка, активизация внешнеэкономической деятельности требуют совершенствования механизма управления организациями, поиска эффективных стилей руководства как важнейшего фактора воздействия на работников с целью достижения поставленных целей.

Развитие предприятий невозможно без эффективной управленческой деятельности, поэтому значение руководства на предприятиях является актуальным вопросом современности. Умение руководителя создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, заинтересовать работой сотрудников, применить определенные мотивационные и управленческие методы, проявить свои лидерские способности, умение общаться и решать конфликтные ситуации – все это зависит от выбранного стиля руководства и влияет на эффективность и результативность организации. Руководитель должен к каждому человеку найти подход, создать благоприятные условия для эффективного производства, мотивировать работников к деятельности, быть лидером.

Различным аспектам и проблемам управления и, в частности, стилю руководства посвящено немало работ. Большинство работ отечественных психологов, исследующих стиль руководства, ориентировано на изучение практики руководства и управления в целом, а также особенности проявлений стиля руководства в производственной (Т.М. Адизова, В.И. Брудный, А.Л. Журавлев, Е.С. Кузьмин, А.А. Русалинова, А.Л. Свенцицкий, А.М. Омаров и др.), в военной (О.Я. Безушко, А.И. Гончаров, А.И. Китов, Л.Г. Лаптев и др.), в учебно-педагогической (Е.А. Ермолаева, Е.М. Крутова, В.Г. Леонтьев, Р.Х. Шакуров и др.), в спортивной (Р.Л. Кричевский, М.М. Рыжак, В.А. Толочек и др.) сферах деятельности. Однако проблема методов исследования стилей руководства остается недостаточно изученной.

**Цель исследования** – выявить взаимосвязь методик.

**Объект исследования** – стили руководства.

**Предмет исследования** – методики.

**Теоретической гипотезой исследования** является взаимосвязь данных методик и как они будут работать вместе.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать черты стилей руководства.
2. Рассмотреть методы исследования стилей руководства
3. Описать методики исследования.
4. Выявить взаимосвязь методик.

**Методы исследования.** Теоретические: анализ и обобщение научно-методической литературы.

Эмпирические: наблюдение; тестирование с применением психодиагностических методик: методика определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева в модификации В.П. Захарова; диагностика коммуникативных и организаторских склонностей и методика КОС-2 (коммуникативных и организаторских склонностей). Методики были выбраны для сравнения их на эффективность.

В исследование составили руководители государственной и негосударственной сфер управления, общая численность – 30 человек, из них 16 мужчин и 14 женщин, возрастом от 20 до 26 лет.

В работе были описаны сами методики и как они работают. И найти связь с друг другом в данных методик.

## **Глава 1. Теоретические основы проблемы исследования стилей руководства**

### **1.1. Стили руководства: сущность и характерные черты**

Стиль руководства – совокупность принципов, норм, методов и приемов воздействия на подчиненных с целью эффективного осуществления управленческой деятельности и достижения поставленных целей; способ, метод работы, манера поведения. Стиль лидерства – типичная для лидера и руководителя система приемов воздействия на подчиненных.

Обобщение научной литературы позволило определить, что стиль руководства – совокупность средств воздействия руководителя на подчиненных, которая обусловлена спецификой задач, поставленных перед организацией, взаимоотношениями руководителя с подчиненными, объемом его должностных полномочий, личностными качествами всех членов коллектива.[\[1\]](#)

Определим объективные факторы, влияющие на формирование стиля руководства. [2] Безусловно, на формирование стиля взаимодействия руководителя с подчиненными влияют и личные качества, однако объективные факторы играют значительную роль. Среди них определим такие:

1. Закономерности системы управления. К этому фактору следует отнести экономические закономерности функционирования любой организации, а также ряд психологических зависимостей руководителя. Сегодня руководитель не может эффективно управлять подчиненными без понимания мотивационных механизмов деятельности служащих и возможностей их использования.
2. Социально-психологические особенности исполнителей. Руководителю при взаимодействии с подчиненным необходимо учитывать профессионально-личностные и индивидуально-психологические характеристики служащего.
3. Стиль управления высших руководителей. Концептуальные основы создания системы управления пронизывают всю иерархию управления организации. Стиль управления от высших до низших уровней управления имеет прямое влияние.
4. Место, которое занимает руководитель в иерархии управления. Повышение уровня занимаемой руководителем должности приводит к повышению формализации организационно-распорядительных отношений.
5. Специфика сферы определенной деятельности. Определенные функции, которые выполняет руководитель, сказываются на его личном стиле управления.

В теории и практике управленческой деятельности выделяют различные типы стилей руководства по признаку преобладания единоличных или групповых способов воздействия на персонал и организацию производственного процесса.

Традиционная концепция стиля руководства. Сложилась она еще в 1930-е гг. и была самой популярной в середине 70-х гг. XX в. эта концепция опиралась на простые и очевидные элементы управления, благодаря чему описывала действительно значимые стилевые характеристики. Главными в структуре стиля руководства считала такие элементы:

- способ принятия решения;
- способ распределения функций в решении задач;
- формы контроля;

- оценки выполнения решений;
- распределение ответственности.

В психологии управления выделяют такие классические стили руководства:[\[3\]](#)

1. Авторитарный стиль – предполагает принятие всех решений руководителем, четкую очерёдность «границ компетентности», то есть жесткую определенность рангов руководителей, имеющих право принимать решения по определенным вопросам, связанным с деятельностью организации.

Структура руководства предельно жесткая. Это значит, что принятые на верхних уровнях иерархии решения поступают вниз как директивы, которые не подлежат обсуждению – их нужно четко выполнять. Все руководители и подразделения низших уровней, знакомые только со своими функциональными задачами, не всегда представляют общие цели и смысл задач. Контроль и оценка качества деятельности подразделения также является прерогативой высшего руководства.  
[\[4\]](#)

Автократический тип руководителя отличается склонностью к единоличному руководству в гипертрофированных формах, избыточной централизацией власти, личным решением абсолютного большинства вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель автократического типа – догматический, стремится подчинить весь коллектив своей воле, не выносит возражений и не прислушивается к мнению других, часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального выполнения своих указаний. Совещания проводит лишь для соблюдения формальности, поскольку решения у него подготовленные заранее.

Критики и своих ошибок не признает, однако сам любит покритиковать. Придерживается мнения, что административные взыскания – лучшее средство влияния на подчиненных с целью достижения высоких показателей труда. Работает много, заставляет работать и других, в том числе во внеурочное время. Может идти на рассчитанный риск. Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что считает нужным, несмотря на то, что его требования нередко выходят за пределы собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства.

Авторитарное руководство имеет следующие формы:

- патриархальное, порожденное представлениями о коллективе как о большой семье, где все должны выполнять распоряжения руководителя, который считает подчиненных способными принимать решения, а поэтому должен заботиться о них;
- бюрократическое. В основе его – чрезмерное отношение к значимости и роли чиновничества, взгляд на человека как носителя регламентированных функций;
- харизматическое. Суть его в признании выдающихся, неповторимых качеств лидера. Такой руководитель может потребовать чего-либо от подчиненных, не беспокоясь о них. Итак, авторитарный стиль руководства порождает неискренность, недоверие, напряженность в отношениях. Подчиненные вынуждены маскироваться и приспосабливаться, поступать так, как желает руководитель.

2. Демократический стиль – основывается на коллегиальном принятии решений руководителями (при особо сложных условиях к решению проблем могут быть привлечены и профессионалы, но сотрудники к принятию решений преимущественно не привлекаются), широкой осведомленности управленческого аппарата о решаемой проблеме, целях организации, а также осведомленностью всех сотрудников о выполнении намеченных задач и целей. Участие управленцев всех звеньев в процессе принятия решений способствует тому, что каждый из них добровольно берет на себя ответственность за свою работу и осознает ее значимость в достижении общей цели.

Демократический тип руководителя, в отличие от автократа, стремится к предоставлению подчиненным самостоятельности в соответствии с их квалификацией и функций, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия, с уважением относится к людям и заботится о них.

Руководитель демократического типа лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все другие. Он пытается советоваться с ними и прислушивается к мнению коллег, а не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не избегает ответственности ни за собственные ошибки, ни за ошибки исполнителей. Конечно, ему, как и каждому человеку, свойственны опасения за собственное благополучие. Однако, если этого требуют интересы дела, он смело идет на рассчитанный риск.

Максимально обосновывая разрабатываемые решения, он твердо воплощает их в жизнь.

Руководитель демократического типа считает своим долгом постоянно и основательно, с полной откровенностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективы развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать в них чувство настоящих хозяев.

Таким образом, руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению своего интеллектуального и профессионального потенциала. Тем самым стимулируются восприятие им целей системы как своих собственных, его инициативные действия в условиях самоуправления и самоконтроля. При таком подходе функциональная деятельность руководителя удачно сочетается с его работой по воспитанию работников, между ними укрепляются чувства доверия и уважения.

3. Либерально-анархический (нейтральный) характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии», а с другой стороны «минимумом контроля», в результате чего наблюдаются низкие показатели работы, неудовлетворенность людей своей работой, руководителем; психологический климат в группе неблагоприятный, поскольку нет сотрудничества, стимулирование добросовестного труда; возможные открытые и скрытые конфликты. Его еще называют непоследовательным стилем, ведь он дезориентирует деятельность и общение с подчиненными.

Либеральный тип руководителя отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и не обнаруживает достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он очень ограничен, возможно, из-за своей неуверенности в собственной компетентности, а, следовательно, и в положении, которое он занимает в служебной иерархии. Такой руководитель неожиданный в действиях, легко подвергается влиянию окружающих, склонен пасовать перед обстоятельствами и мириться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение.

Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель-либерал вежливый и добродушный, относится к ним с уважением, пытается помочь в решении их проблем. Готов выслушивать критику и соображения, но в большинстве случаев оказывается неспособным реализовать высказанные ему мысли. Недостаточно требователен к подчиненным. Не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер. Способен пренебрегать своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах высших начальников или подчиненных.

В попытке приобрести или укрепить авторитет способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать безосновательные премии, склонен тянуть и перестраховываться, редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания. Когда подвергается отказу, подчиненного выполнить его указание, скорее изменит задание, чем будет добиваться выполнения. В то же время не допускает мысли о том, что имеет право отрицать приказ высшего руководства, даже если такой приказ превышает служебные полномочия.

Не может защищать собственное мнение и позицию в сложных ситуациях. Руководитель-либерал не проявляет организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует деятельность подчиненных.

4. Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

5. Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива.[\[5\]](#)

Кроме направленности на интересы дела или интересы людей встречаются руководители («карьеристы») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры), а также руководители («бюрократы») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции.

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие типы руководителей:

1) консервативно-интуитивный;

2) консервативно-аналитический;

3) новаторско-интуитивный;

4) новаторско-аналитический.

Анализ психологической литературы по психологии управления показывает, что наиболее эффективным стилем управления является партисипативный стиль, которому свойственны следующие черты:

1) регулярные совещания руководителя с подчиненными;

2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;

3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

4) делегирование руководителем ряда поручений и прав, подчиненных;

5) участие работников в планировании и в осуществлении организационных изменений;

6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений;

7) предоставление работнику возможности автономно разрабатывать проблемы, новые идеи.[\[6\]](#)

Рассматривая лидерство как отношение доминирования и подчинения, воздействия и подражания в системе межличностных отношений в группе, следует определить понятие эффективного руководства.

Существенным фактором, стимулирующим интерес к вопросам руководства, выступает осознание значимости момента принятия управленческих решений, в которых зависит эффективность деятельности не только отдельного руководителя, но и целых социальных институтов и организаций.

Основные факторы в управлении:

- фактор умелого использования коллегиальности в управлении, который предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных

решений;

- фактор научной обоснованности управления, то есть все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

- фактор плановости, то есть установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе;

- фактор объединения прав, обязанностей и ответственности, то есть каждый в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение задач;

- фактор мотивации, то есть чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждений людей к деятельности в достижении целей организации и личности.[\[7\]](#)

Профессиональная готовность к управлению выражается прежде всего в том, чтобы оперативно принимать целесообразные решения в постоянно меняющихся социальных условиях, принимая на себя ответственность как за сам процесс, так и за последствия тех или иных действий. Многогранность понимания психологического концепта «способность действовать ответственно» приводит к дифференцировке собственной глубинной субъективности относительно восприятия окружающей действительности. Такой подход в понимании интервального и экстернального типа мировосприятия позволяет анализировать комплексность факторов, формирующих структуру оценочных компонентов руководителя.

Изучение факторов влияния на профессиональную готовность к управлению становится актуальной задачей как в исследовании вершин профессионального акме, так и в проводимой ежедневной деятельности специалиста. Ряд исследователей обращают внимание на две группы таких факторов: внешние, дающие возможность достичь профессиональной самореализации через благоприятные условия, созданные социальными и профессиональными потребностями общества и внутренние – профессиональное самоопределение, соотнесение личностных способностей и особенностей с будущим выбранной специальности, наличие целей и их реализация. Однако определяющим фактором, который демонстрирует именно развитие личности, является фактор «профессиональной ответственности».[\[8\]](#)

В научных исследованиях зафиксированы определенные связи между стилем, типом руководителя, эффективностью деятельности организации и ее культурой управления.

В целом они сводятся к следующим положениям:

- стиль отражает устоявшиеся способы деятельности определенного типа руководителя; тесно связанный с психологическими особенностями его мышления, принятия решений, общения и т.д.;
- стиль не является врожденным качеством, а формируется в процессе деятельности и меняется, его можно корректировать и развивать. Стилям руководства можно также обучать;
- описание и классификация стилей определенной степени воспроизводят содержательные характеристики (параметры) управленческой деятельности (специфика поставленных задач, взаимоотношения с подчиненными и т.д.);
- стиль руководства обусловлен культурными ценностями, традициями организации;
- факторы внешней среды (социально-экономические, политические, социально-психологические и т.д.) влияют на формирование стиля руководства.

Успех применения того или иного стиля зависит от многих факторов:[\[9\]](#)

- содержания задачи и сроков ее решения;
- личности руководителя;
- особенностей коллектива и исполнителя;
- специфики «текущего момента»;
- другие факторы.

Стиль руководства также детерминирован социально-экономическими, политическими и духовно-нравственными факторами общественного бытия.

Основные черты оптимального стиля управления персоналом можно определить тремя блоками:

- профессионально-квалификационный – компетентность в соответствующей сфере, научность принятия кадровых решений, постоянное самосовершенствование, поиск новых форм и методов работы, наставничество;

- организаторско-деловой – умение четко формулировать цели, способность управлять, оперативность в решении проблем, стремление к нововведениям, умение захватывать собственными идеями других, требовательность, дисциплинированность, справедливость и объективность оценки;

- духовно-нравственный – высокие моральные стандарты, высокий уровень внутренней культуры, доброжелательное отношение к людям, коммуникабельность.

Итак, трансформационные процессы в государстве формируют необходимость изменения отношения к стилям руководства, где важной составляющей является усиление роли человеческого фактора. Современному руководителю необходимо четко понять, что овладение оптимальным демократическим стилем руководства – одно из направлений развития системы публичного управления, достижения максимальных результатов.

## **1.2. Методы исследования стилей руководства**

На первом этапе, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации осуществляется работа по планированию потребности в персонале. Прием на работу начинается с детального определения потребностей организации и формирования основных требований к кандидату. Менеджер, который проводит отбор персонала, разрабатывает критерии оценки деловых и личностных качеств кандидатов в зависимости от должности или места работы. К основным общим критериям относят такие как квалификация, опыт работы, возраст и состояние здоровья. Особенностью подбора управленческого персонала, связанного по мнению современных ученых с необходимостью выделения таких критериев, которые позволяют осуществлять подбор в соответствии с техническими навыками и человеческими.[\[10\]](#)

Например, основные черты и способности, которые должны иметь:

- руководители дочерних компаний: хорошие коммуникационные способности, управленческий талант, эмоциональная стабильность, способность адаптироваться к новой среде;
- функциональные руководители: зрелость, эмоциональная стабильность, техническая способность к выполнению служебных обязанностей;

- операционные менеджеры: зрелость, эмоциональная стабильность, знания локальных законов, знание людей.

Далее менеджеру необходимо определить методы поиска кандидатов. В современной теории и практике управления персоналом выделяют активные и пассивные методы набора персонала. Выбор тех или других методов обусловлен соотношением спроса на рабочую силу и предложения на рынке труда – активные методы применяют в случае превышения спроса на рабочую силу над ее предложением; пассивные – превышение предложения на рынке труда над спросом на рабочую силу.

Компаративный анализ разработок специалистов теоретиков и практиков о методах подбора и оценки персонала позволил определить основные, которые наиболее часто используют, и установить их преимущества и недостатки. Все методы можно сгруппировать в две группы – традиционные и креативные. Среди традиционных, выделены следующие:

- анкетирование, целью применения которого является первичное знакомство, часто применяются на государственных предприятиях. Достаточно часто комбинируется с собеседованием. Основными преимуществами этого метода является простота и невысокая стоимость, а недостатками – невозможность определить «человеческие» свойства (умение слушать, вести беседу, четко понимать задачи и т.д.) и необходимость применения дополнительных методов;[\[11\]](#)
- собеседование, которое имеет следующие разновидности: квалификационное (оценка профессиональных качеств) и дисциплинарное (определение соответствия с особыми условиями работы). К преимуществам собеседования можно отнести прямой контакт с кандидатами, а к недостаткам – субъективность оценки;[\[12\]](#)
- интервью – это направленная на оценку профессионально важных качеств претендента беседа. В отечественной практике менеджмента персонала применяется довольно редко;
- тестирование на профпригодность, проверки способностей. К преимуществам тестирования относится возможность оценки современного состояния кандидата с учетом особенностей будущей должности; к недостаткам – значительные затраты, необходимость в консультации специалистов и ограниченность самих тестов.[\[13\]](#)

Рост сложности современных организаций, значительный динамизм внешней среды повышают требования к персоналу предприятия. Это привело к значительному расширению границ применения креативных методов, основными из которых являются:

- имитационные методы (коучинг) – это один из инструментов развития и оценки творческого мышления, который показывает насколько человек адаптируется в новых условиях и может смоделировать потенциально-проблемную ситуацию.[\[14\]](#) Основным преимуществом этого метода является возможность выявления потенциала человека и возможности его мотивировать, а недостатком – достаточно высокая стоимость;
- личностные тесты позволяют оценить уровень развития отдельных личных качеств человека и способность проанализировать к какому типу темперамента он принадлежит.[\[15\]](#) К преимуществам можно отнести способность прогнозирования потенциальных возможностей будущего работника предприятия, к недостаткам – значительную трудоемкость;
- метод «анализа ранних детских воспоминаний» А. Адлера, сущность которого в таком построении вопросов, что кандидат оценивает не себя, а вообще окружающих людей. По мнению исследователей, этот метод позволяет создать более адаптированные к отечественным предприятиям современные подходы к отбору управленческих кадров.[\[16\]](#) Преимущество метода заключается в высокой вероятности определения индивидуальных свойств и нестандартности мышления кандидата;
- метод «CASE-интервью» позволяет охватить те характеристики кандидата, которые важны для конкретного работодателя, а метод «Интервью по компетенциям» - оценить поведенческие характеристики кандидата. Преимуществами этих методов является определение возможности кандидата по применению своего опыта для формирования конкретных действий в различных ситуациях

Профессиональная подготовка – это целенаправленный процесс обучения потенциальных и реальных работников, с целью получения навыков, которые необходимы для выполнения их работы, с помощью различных форм получения профессионального образования, в учебных заведениях разных уровней и профессионального обучения на производстве.[\[17\]](#)

Профессиональное обучение – это любая деятельность, которая осуществляется для развития и поддержки основных компетенций персонала, которые необходимы при выполнении работы в настоящее время и для развития человеческого

потенциала в будущем. Более конкретно, под профессиональным обучением понимают процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний работникам организации. Также, профессиональное обучение призвано передавать сотрудникам информацию о текущем состоянии дел в организации, развивать в них понимание перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии и повышать уровень мотивации персонала в современных условиях экономических знаний.

Цель профессионального обучения персонала заключается в:

- поддержании необходимого уровня квалификации работников организации;
- повышении конкурентоспособности организации на основе применения знаний, профессионального опыта и эффективных методов организации труда;
- создании благоприятных условий для профессионального роста,
- самореализации сотрудников в рыночных условиях на основе повышения мотивации, использовании новейших средств, программ и технологий профессионального обучения;
- повышении уровня компетенции и профессионализма работников и эффективного их использования, в соответствии с запросами организации;
- совершенствовании профессиональных навыков и умений, которые необходимы для эффективной деятельности;
- подготовке персонала к ротационному перемещению.[\[18\]](#)

Профессиональное обучение – это комплексный непрерывный процесс, который включает следующие этапы:

1. Определение потребности в профессиональном обучении работников.
2. Формирование бюджета профессионального обучения.
3. Определение цели обучения персонала.
4. Определение содержания программ профессионального обучения.
5. Выбор форм обучения работников.
6. Обучение кадров организации.
7. Приобретение персоналом профессиональных знаний, умений и навыков.

8. Определение показателей и критериев оценки эффективности обучения.

9. Оценка эффективности профессионального обучения персонала.[\[19\]](#)

Нельзя не согласиться с мнением Н. Нижник, которая считает, что профессионализм службы — это не только ведение надлежащей процедуры подготовки служащих, но еще и система профессионального отбора кадров, которая основывается на таких принципах, как:

а) конкурсность во время занятия или замещения должностей;

б) гласность и демократичность в решении кадровых вопросов;

в) открытость и равенство всех в принятии на должность при наличии профессиональных знаний и квалификации;

г) соблюдение преемственности в руководстве, соединенной с обеспечением постоянного притока свежих кадров;

д) обеспечение законности и соблюдения нормативных требований в решении кадровых вопросов.[\[20\]](#)

Обобщая сказанное, следует отметить, что этот процесс рассматривается как совокупность действий с применением специальных методов оценки, направленных на отбор одного из кандидатов, который соответствует определенным критериям из общего количества претендентов.

Использование профессионального отбора позволяет на каждом этапе выявить и дать оценку знаниям и уровню соответствия или несоответствия кандидата требованиям, которые выдвигаются к кадрам. Эта процедура в случае ее правильного использования позволяет избежать принятия непрофессионалов на службу в органы местного самоуправления.

Итак, приведенный анализ позволяет констатировать, что одного уникального источника и средства отбора персонала не существует, поэтому служба управления персоналом или менеджер по персоналу должны обладать всеми возможными приемами для привлечения претендентов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Каждый этап может рассматриваться как фильтр, который отсеивает наименее квалифицированных кандидатов.

Для соответствия современным тенденциям профессиональный отбор должен обязательно включать четко разработанный соответствующими специалистами кадровых служб механизм отбора кадров.

В этом направлении заслуживает внимания работа коллектива отечественных ученых, выделяющих следующие этапы отбора персонала:

- планирование кадров: разработка плана будущих потребностей в человеческих ресурсах, учета изменений, которые происходят в жизни работников (служебные перемещения, долговременные отпуска, выход на пенсию и др.);
- привлечение кадров: непрерывная работа по поиску и привлечению необходимых специалистов, создание резерва потенциальных кандидатов на все должности;
- отбор кадров: оценка профессионально важных деловых и личностных качеств кандидатов на вакантные должности; выбор лучших из резерва;
- определение заработной платы и льгот: разработка справедливой и гибкой структуры заработной платы и льгот, которая бы учитывала вклад и результаты труда каждого работника;
- реализация политики мотивации;
- профессиональная адаптация: эффективное приспособление новых работников к организации, коллективу и должностным обязанностям; обеспечение благоприятного психологического климата коллектива, комфортного рабочего места и окружающей производственной среды;
- обучение персонала: разработка программ профессиональной подготовки новых специалистов, повышение квалификации работников (освоение новых технологий, изучение иностранных языков, стажировки за рубежом, обеспечение новейшей специальной литературой), управление профессиональной карьерой работников организации;
- аттестация кадров: разработка методик объективной качественной и количественной оценки результативности труда каждого специалиста, определение уровня его квалификации;
- перестановка кадров: разработка структуры перемещения работников на другие должности по результатам аттестации (повышение, понижение, перевод, увольнение);
- подготовка руководящих кадров: разработка программ, направленных на повышение эффективности труда руководителей;
- создание кадрового резерва среди молодых специалистов.[\[21\]](#)

Итак, для того, чтобы профессиональный отбор кадров не стал процессом формального приема на работу, необходимо определить три существенных момента процесса профессионального отбора, а именно:

- во-первых, контингент тех, из кого можно отбирать;
- во-вторых, наличие должностного лица, уполномоченного осуществлять профотбор;
- в-третьих, существование реальной потребности в служащих необходимого профиля.

Именно этого можно достичь благодаря такой современной персонал-технологии, как создание профиля должности будущего кандидата. Профиль должности (компетенций) – это детальное описание необходимых умений, качеств, опыта, а также личных данных, необходимых для выполнения сотрудником работы в данной организации.

Наличие профиля должности позволяет обеспечить объективность и прозрачность процесса подбора и отбора значительно лучше, чем в компаниях, где такая работа не проводится. Работодатель, разрабатывает описание и спецификацию должности, профиль компетенции демонстрирует попытки внести некоторую объективность в том, что иначе может оказаться очень субъективным процессом.

К общим правилам составления профиля должности специалисты относят следующее: каждая компетенция должна быть сформулирована конкретно; приоритеты в профиле должны быть четко расставлены; каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель».[\[22\]](#)

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. В настоящее время в практике оценки управленческого персонала существует два подхода – компетентностный и ресурсный.

Появление компетентностного подхода связывают с началом 70-х годов прошлого века, это была попытка преодолеть недостатки диагностического подхода, классического тестирования персонала и, прежде всего, персонала высшего звена, управленческих кадров, где отсутствуют корреляции между результатами целого ряда тестов и эффективностью профессиональной деятельности.

Недавно начала развиваться несколько другая модель оценки личности профессионала и, прежде всего, управленца – это ресурсная модель, которая, в

отличие от компетентностной, рассматривает управленца с позиций его ресурса. Здесь «компетентность» понимается по-другому, как сплав личностных профессиональных характеристик, которые выступают как интериоризованные компетенции и выступают уже не как внешние по отношению к субъекту требования, а его субъектная, глубинная характеристика.

С точки зрения отбора и подбора персонала этот подход более интересен, потому что позволяет рассматривать человека не как средство, а как цель. Согласно этому подходу все, что есть у руководителя сейчас можно рассматривать как ресурс и, в тоже время, дополнительным ресурсом выступает способность работать с имеющимися ресурсами. [\[23\]](#)

При акцентировании внимания на оценке управленческого персонала представляется, что объединение ресурсного и компетентностного подходов является очень и очень перспективным, поскольку позволяет ввести еще одну важную характеристику – это управленческий потенциал, личностно-профессиональный потенциал.

Можно выделить множество способов оценки труда управленцев:

1. по полученной прибыли – обычно высший уровень управления;
2. по себестоимости продукции – средний уровень менеджеров;
3. по результатам:
  - а) подготовки кадров;
  - б) совершенствования и освоения новых технологий;
  - в) стажировок и ротаций;
  - 4) специфические расчеты рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенный капитал;
  - 5) целевой метод (через описание должностей (job description) руководители оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей; разрабатываются индивидуальные цели, согласованные между руководителем и подчиненным);
  - б) через сложность труда:

- а) суммарные методы виды работ сравниваются попарно, ранжируются, начиная с самого легкого;
- б) аналитические методы определение соотношения различных видов работ;
- 7) через личные качества руководителя:
  - а) социальные;
  - б) производственные;
  - в) управленческие;
- 8) метод оценки с помощью производственных письменных характеристик: описание особенностей руководителя высшим руководством; лицом, хорошо знающим оцениваемого;
- 9) метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных;
- 10) метод рангового порядка;
- 11) метод парных сравнений;
- 12) метод графического профиля;
- 13) метод свободной и заданной группировки;
- 14) метод свободного выбора;
- 15) метод вынужденного выбора;
- 16) оценка личностных особенностей с использованием психодиагностических тестов.[\[24\]](#)

Таким образом, можно выделить два подхода кадровой политики организации: закрытая кадровая политика и открытая кадровая политика.

Открытая кадровая политика ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

Закрытая кадровая политика способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Компетентностный подход – это попытка преодолеть недостатки диагностического подхода, классического тестирования персонала.

Ресурсная модель рассматривает управленца с позиций его ресурса. Сплав личностных профессиональных характеристик, которые выступают как интериоризованные компетенции и выступают уже не как внешние по отношению к субъекту требования, а его субъектная, глубинная характеристика.[\[25\]](#)

Различают множество способов оценки труда управленцев, такие как метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля, метод свободной и заданной группировки, метод свободного выбора, метод вынужденного выбора и др.

## **Вывод к главе 1**

Стиль руководства – это совокупность средств воздействия руководителя на подчиненных, которая обусловлена спецификой задач, поставленных перед организацией, взаимоотношениями руководителя с подчиненными, объемом его должностных полномочий, личностными качествами всех членов коллектива

Объективными факторы, влияющими на формирование стиля руководства являются: закономерности системы управления, социально-психологические особенности исполнителей, стиль управления высших руководителей, место, которое занимает руководитель в иерархии управления, специфика сферы определенной деятельности

В психологии управления выделяют такие классические стили руководства: авторитарный стиль, демократический, либерально-анархический, непоследовательный (алогичный), ситуативный.

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. В настоящее время в практике оценки управленческого персонала существует два подхода – компетентностный и ресурсный.

Различают множество способов оценки труда управленцев, такие как метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля, метод свободной и заданной группировки, метод свободного выбора, метод вынужденного выбора и др.

## **Глава 2 Практические основы проблемы исследования стилей руководства**

### **2.1. Процедура исследования и обоснование выбора методик**

Нами было эмпирически изучены методы исследования стилей руководства.

**Цель:** эмпирически исследовать стили руководства.

**Задачи** эмпирического этапа исследования:

- а) подбор методического инструментария с целью проверки гипотезы;
- б) качественный и количественный анализ полученных данных эмпирического исследования;
- в) обсуждение полученных результатов и выводы по итогам исследования.

**Теоретической гипотезой исследования** является как эти две методики будут друг друга дополнять.

Приступая к непосредственному сбору эмпирического материала нашего исследования, следует определить его основные методы и этапы.

1. Теоретические (этап сбора информации по важной для нас проблеме, а также анализ данных предыдущих исследований).
2. Эмпирические (этап диагностического обследования: подбор инструментов диагностики, определения параметров выборки, психодиагностическая процедура с исследуемыми).

3. Методы обработки данных (математические и статистические методы анализа – применение методов описательной статистики, использование специальных математических критериев для проверки статистических гипотез, проведение корреляционного анализа и выявления внутренних связей между переменными исследования, также на этом этапе работы использованы графические и табличные способы представления и группировки полученных данных).

Следует указать, что математический анализ и предварительная обработка результатов исследования проводились с использованием системы статистического анализа данных Statistica 10, а также возможностей и функций редактора Microsoft Excel.

4. Интерпретационные методы (анализ и объяснение установленных психологических особенностей, выбор стратегии для интерпретации полученных результатов).

Особое внимание уделялось вопросам этики научного исследования – использование полученных персональных данных: все упоминания о данных испытуемых и ссылки на них приводятся в закодированном виде; сохранялась конфиденциальность респондентов, их анонимность.

При проведении исследования обращалось внимание на общее состояние исследуемого и отношение к тестированию, для того, чтобы избежать влияния посторонних переменных.

Осуществлен учет и устранение посторонних переменных, которые могли бы повлиять на результаты обследования респондентов выборки (неудовлетворительное психофизическое состояние, состояние повышенного возбуждения и т. д.).

Испытуемые проявили доброжелательное отношение к экспериментатору, были в хорошем настроении, активные, при обследовании возникало не много дополнительных и уточняющих вопросов и комментариев.

Принципы проведения исследования были следующие:

- принцип ответственности, когда исследователь отвечает за достоверность и конфиденциальность полученной информации;
- принцип компетентности, то есть знание основных практических процедур психодиагностики и правильное их использование;

- принцип профессиональной тайны, то есть ограничение распространения психодиагностических методик;
- принцип обеспечения суверенных прав личности, то есть каждый человек имеет право на тайну, и принцип информирования клиента о целях обследования, который состоит в том, что испытуемый должен представлять общие задачи исследования;
- принцип объективности, то есть беспристрастность проведения, оценки и интерпретации психодиагностической информации;
- принцип конфиденциальности, то есть неразглашении сведений о составляющих содержание интимных, личных сторон его жизнедеятельности;
- принцип благополучия, который заключается в том, что у испытуемого по результатам тестирования не ухудшится психологическое и соматическое состояние здоровья, а также материальное положение;
- принцип морально-положительного эффекта обследования, заключается в том, чтобы добиваться в результате обследования и консультации повышения настроения и снижение у испытуемых вероятности проявления негативных особенностей их поведения;
- принцип гражданственности и патриотизма, что состоит в умелом сочетании принципа благополучия испытуемого с обеспечением эффективности функционирования профессиональной или социальной общности, где этот человек живет.

Методики должны удовлетворять следующим принципам:

1. включать методы исследования, направленные на комплексное исследование объекта исследования;
2. применение каждого метода должно быть теоретически обоснованным;
3. методики, должны быть согласованы между собой, понятны и доступны контингенту, с которым предусматривалось проведение диагностической процедуры;
4. диагностические средства должны быть относительно просты в обработке, а их результаты доступны для сравнительного анализа.

Следует отметить, что на этапе диагностического обследования подбирались надежные и валидные методы психодиагностики, позволяющие получить

достаточные данные.

Для проведения исследования было выбрано такие методики:

1) Методика определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева в модификации В.П. Захарова (Приложение 1).

Данная методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Инструкция: Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; -.[26]

2) Методика КОС-2 (коммуникативных и организаторских склонностей) (Приложение 2).

Данная методика предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей и т.д.)

Инструкция. Вам нужно ответить на все вопросы данной анкеты. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ на вопрос положителен, то в регистрационном бланке в соответствующем пункте поставьте знак «+», если отрицательный – то знак «-». Никаких дополнительных надписей и знаков делать не следует. Давайте ответ на каждый вопрос. Помните, что «плохих» и «хороших» ответов нет. Не старайтесь произвести

своими ответами благоприятное впечатление. Свободно и искренне выражайте свое собственное мнение. Время выполнения методики 10-15 минут.[\[27\]](#)

Выборку исследования составили руководители государственной и негосударственной сфер управления, общая численность – 30 человек, из них 16 мужчин и 14 женщин, возрастом от 20 до 26 лет.

В следующем подразделе будут представлены результаты исследования, их анализ и интерпретация.

## **2.2. Анализ результатов эмпирического исследования**

Рассмотрим подробнее полученные результаты.

В таблице 1 представлены результаты методики определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева.

Таблица 1

Результаты методики определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева

<b>Компонент</b>	<b>Кол-во %</b>	
<b>Директивный</b>	13	43,4
<b>Попустительский</b>	7	23,3
<b>Коллегиальный</b>	10	33,3

По результатам видим, что преобладает директивный компонент (43,4%) – ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за

действиями подчиненных.

У 33,3% руководителей доминирует коллегиальный компонент – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

У 23,3% руководителей мы определили попустительский компонент – Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Сама методика А.Л. Журавлева очень хорошо работает для выявления стиля руководства. И по тесту вышло что самый распространённый стиль это директивный. Можно предположить, что это группа людей от 20 до 24 лет. В основном в таком возрасте стремятся к большой роли.

Графически данные результаты отображены на рисунке 1.

### **Рисунок 1. Результаты методики определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева**

Перейдем к результатам диагностики коммуникативных и организаторских склонностей (таблица 2).

Таблица 2

Результаты диагностики коммуникативных и организаторских склонностей

<b>Уровни</b>	<b>Кол-во</b>	<b>%</b>
<b>Коммуникативные склонности</b>		
<b>Очень низкий</b>	2	6,7
<b>Низкий</b>	4	13,3

<b>Средний</b>	14	46,7
<b>Высокий</b>	8	26,7
<b>Высший</b>	2	6,7

#### **Организаторские склонности**

<b>Очень низкий</b>	3	10
<b>Низкий</b>	3	10
<b>Средний</b>	13	43,3
<b>Высокий</b>	9	30
<b>Высший</b>	2	6,7

Видим, что преобладает средний уровень как коммуникативных (46,7%), так и организаторских способностей (43,3%). Респонденты стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Также преобладает высокий уровень как коммуникативных (26,7%), так и организаторских способностей (30%). Такие руководители не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Графически данные результаты отображены на рисунке 2.

#### **Рисунок 2. Результаты диагностики коммуникативных и организаторских склонностей**

С целью статистической проверки гипотез исследования, подтверждения статистической достоверности полученных результатов, перейдем к статистическому анализу результатов исследования.

Для определения нормальности распределения данных был проведен дескриптивный анализ по методикам. Он заключается в использовании графика нормальных вероятностей. Такой график изображает зависимость ожидаемых нормальных частот значений признака от их реальных частот. Очевидно, что, если между наблюдаемым и ожидаемым делениями нет никакой разницы, точки на этом графике выстроятся строго вдоль прямой. Иначе они образуют фигуру отличную от прямой.

Проверяя эмпирические гипотезы, по данным дескриптивного анализа, мы можем сделать вывод, что данные по методикам не подлежат нормальному распределению (графики представлены в приложениях). Поэтому, на основе этого вывода, ради достижения цели работы мы выбрали критерий ранговой корреляции Спирмена (таблица 3).

Таблица 3

Значимые показатели (критерий ранговой корреляции Спирмена)

<b>Критерий 1</b>	<b>Критерий 2</b>	<b>Значение (эмпирическое)</b>
Коллегиальный компонент	Коммуникативные склонности	<b>0,51*</b>
Коллегиальный компонент	Организаторские склонности	<b>0,43*</b>
Директивный компонент	Коммуникативные склонности	<b>-0,36*</b>

\* $p = 0,05$

Анализируя результаты корреляционного анализа, мы выявили значимые взаимосвязи, с помощью которых мы сможем подтвердить нашу гипотезу.

Мы выявили прямые связи между коллегиальным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=0,51$  при  $p\leq 0,05$ ), а также между коллегиальным компонентом и уровнем организаторских способностей ( $r=0,43$  при  $p\leq 0,05$ ). То есть, чем выше уровень коммуникативных и организаторских способностей, тем больше руководитель будет склонен к демократичному стилю.

Также мы выявили обратную связь между директивным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=-0,36$  при  $p\leq 0,05$ ). То есть, чем ниже уровень коммуникативных способностей, тем больше руководитель будет игнорировать активность подчиненных и контролировать их действия, не будет налаживать с ними коммуникации.

## **Вывод к главе 2**

Нами было проведено исследование стилей руководства. Выборку исследования составили руководители государственной и негосударственной сфер управления, общая численность – 30 человек, из них 16 мужчин и 14 женщин, возрастом от 20 до 26 лет.

Результаты методики определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева показали, что преобладает директивный компонент (43,4%). У 33,3% руководителей доминирует коллегиальный компонент – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом. У 23,3% руководителей мы определили попустительский компонент – снисходительность к работникам.

По результатам диагностики коммуникативных и организаторских склонностей преобладал средний уровень как коммуникативных (46,7%), так и организаторских способностей (43,3%), а также высокий уровень как коммуникативных (26,7%), так и организаторских способностей (30%).

Нами был проведен статистический анализ результатов по критерию ранговой корреляции Спирмена. Мы выявили прямые связи между коллегиальным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=0,51$  при  $p\leq 0,05$ ), а также между коллегиальным компонентом и уровнем организаторских способностей ( $r=0,43$  при  $p\leq 0,05$ ), и обратную связь между директивным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=-0,36$  при  $p\leq 0,05$ ).

И мы пришли к выводу что методик Журавлева работает хорошо с методикой КОС-2. Но по эффективности методика Журавлева работает более результативней.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Нами было проведено теоретическое и эмпирическое изучение методов исследования стилей руководства. Цель исследования – теоретически обосновать и эмпирически изучить методы исследования стилей руководства – достигнута в полном объеме, гипотеза доказана.

В соответствии с поставленными задачами были сделаны следующие выводы:

1. Стиль руководства – совокупность средств воздействия руководителя на подчиненных, которая обусловлена спецификой задач, поставленных перед организацией, взаимоотношениями руководителя с подчиненными, объемом его должностных полномочий, личностными качествами всех членов коллектива.

В психологии управления выделяют такие классические стили руководства Авторитарный стиль Демократический стиль Либерально-анархический (нейтральный Непоследовательный (алогичный) Ситуативный стиль управления

2. В настоящее время в практике оценки управленческого персонала существует два подхода – компетентностный и ресурсный. Различают множество способов оценки труда управленцев, такие как метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля, метод свободной и заданной группировки, метод свободного выбора, метод вынужденного выбора и др.

3. Нами было проведено исследование стилей руководства Выборку исследования составили руководители государственной и негосударственной сфер управления, общая численность – 30 человек, из них 16 мужчин и 14 женщин, возрастом от 20 до 26 лет.

4. Результаты методики определения индивидуального стиля руководства А.Л. Журавлева показали, что преобладает директивный компонент (43,4%), у 33,3% руководителей доминирует коллегиальный компонент, у 23,3% руководителей мы определили попустительский компонент.

По результатам диагностики коммуникативных и организаторских склонностей преобладал средний уровень как коммуникативных (46,7%), так и организаторских способностей (43,3%).

Нами был проведен статистический анализ результатов по критерию ранговой корреляции Спирмена. Мы выявили прямые связи между коллегиальным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=0,51$  при  $p\leq 0,05$ ), а также между коллегиальным компонентом и уровнем организаторских способностей ( $r=0,43$  при  $p\leq 0,05$ ), и обратную связь между директивным компонентом и уровнем коммуникативных способностей ( $r=-0,36$  при  $p\leq 0,05$ ).

Эмпирическое исследование подтвердило, что можно использовать две методики в месте. Но как самостоятельная методика Журавлева была лучше методик КОС-2.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анисимов, О. С. Основы общей и управленческой акмеологии / О. С. Анисимов, А. А. Деркач. – М.-Новгород: Изд-во С.Е.Т., 1995. – 272 с.
2. Байер, Г. Стиль работы и образ жизни руководителя / Г. Байер, К. Бухгольц. – М.: Экономика, 2005. – 466 с.
3. Беклемишев, Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е. П. Беклишев. – М., 1990. – 247 с.
4. Бендас, Т. В. Гендерные исследования лидерства / Т. В. Бендас // Вопросы психологии. – 2000. – №1. – С. 87-95.
5. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
6. Волобуев, М. Методы поиска персонала / М. Волобуев // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 40-45.
7. Дафт, Р. Л. Менеджмент организации / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2006. – 736 с.
8. Дружинин, В. Н. Психология / В. Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2000. – 672 с.
9. Журавлев, А. Л. Взаимосвязь личности руководителя и стиля руководства в условиях совместной деятельности коллектива / А. Л. Журавлев // Совместная деятельность: методология, теория, практика. – М.: Наука, 1988. – С. 56-61.
10. Иванова, С. А. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. А. Иванова – Киев: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.

11. Климов, Е. А. Психология профессионализма / Е. А. Климов. – М. –Воронеж: институт практической психологии, 1996. – 400 с.
12. Корниенко, В. И. Управление формированием и развитием коллектива / В. И. Корниенко. – М.: РАГС, 1996. – 90 с.
13. Коултер, Д. Культурные различия и управление / Д. Коултер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С.87-90.
14. Кузнецова, Н. В. Подбор и расстановка кадров / Н. В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2005. – 267 с.
15. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика / А. Г. Маклаков. – Питер-Москва, 2008. – 480 с.
16. Носс, И. Н. Профессиональная психодиагностика. Психологический отбор персонала; Психотерапия / И. Н. Носс. – М., 2009. – 464 с.
17. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 480 с.
18. Стрижов, С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров / С. Г. Стрижов // Российский экономический журнал. – 2002. – №7. – С. 94.
19. Управление персоналом: энцикл. слов. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, И. Е. Ворожейкин и др. – М: Инфра-М, 1998. – 453 с.
20. Фетискин, Н. П. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С.263-265.
21. Черкасов, В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
22. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер, Н. Шмит. – М.: Экономическая школа, 2011. – 560 с.