

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. На любом предприятии существуют сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться управление, как нужно стимулировать и контролировать персонал. Стиль управления обусловлен содержанием личностных качеств руководителя, уровнем его общих и профессиональных знаний, опытом, идеалами и системой ценностей, а также его темпераментом. От этого содержания зависят манера поведения руководителя, тон его обращения к подчиненным и слова, в которые облечены инструкции, учитывает или игнорирует менеджер мнение персонала, подбирает ли для них роли в соответствии с профессиональными возможностями каждого сотрудника. Из личностных качеств менеджера и складывается его стиль руководства и управления.

Однако единого стиля управления не существует, и говорить о достоинстве того или иного стиля управления можно только для конкретной ситуации управления. Лидерство – это уникальное управленческое качество. Это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. В конечном итоге стиль управления оказывает влияние на эффективность работы трудового коллектива и всю деятельность предприятия.

Объект исследования – эффективности менеджмента в компании ПАО «ИНГОССТРАХ».

Предмет исследования – власть и авторитет в организации.

Цель работы – предложить мероприятия по повышению эффективности менеджмента.

В соответствии с указанной целью необходимо решить ряд задач:

- проведено обоснование необходимости изучения и применения основных подходов к теориям власти и их эффективности в деятельности современных предприятий;

- показана роль и значение анализа и экспертной оценки развития властных качеств сотрудников организации;

- разработана программа совершенствования и формирования властного потенциала персонала компании «РА Emotion PRO».

В процессе подготовки работы были использованы учебные, научно-методические, статистические данные и результаты личных исследований.

Структура работы соответствует поставленным целям и включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Достижение целей курсовой работы осуществляется с помощью методов построения систем показателей, построения систем аналитических таблиц; традиционных методов экономической статистики: средних и относительных величин, группировки, наблюдения, сравнения; вертикального и горизонтального анализа, функционального анализа.

Методологическую и теоретическую основу составляют работы отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, менеджмента в туризме, экономического анализа, финансового менеджмента и др.

Информационную базу работы составили: специальная литература по теме исследования авторов работ по менеджменту: Ермакова В.П., Макиева З.Г., Прокофьевой Ж.В., Короткова Э.М., работы Ременникова В.Б., Кулагина О.А., Трояновского В.М. по теории управленческих решений.

Структура работы состоит из введения, основной части, которая включает в себя теоретические и практические вопросы, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1. Власть и эффективность менеджмента**

Власть рассматривается на основании трехфакторной теории МакКлелланда. Она бывает 3 видов приобретенных потребностей, которые активизируют деятельность

человека: причастность, успех, власть.

Потребность достижение – это «особое умение достигать поставленную цели, борьбе за успех. Некоторые имеют большую потребность в достижении. Многие из вышеуказанных людей будут являться борцами за личное достижение, чем за вознаграждение. У них есть желание делать что-то больше или эффективнее, чем это делалось ранее. Они не играют в азартные игры, способны идти на рискованную ситуацию и им не нравится успех случая. Люди данной категории исполняют работу на отлично, в том случае, когда они уверены в успешном исходе хотя бы более 50%» [9, с. 21].

Причастность – это особая потребность понравиться и быть принятым другими людьми, то есть – это особое желание иметь отношения дружественного плана с другими и желание присоединиться к группе других людей. Индивидуумы с достаточно большим уровнем данной потребности предпочитают, отличающиеся от конкурентных и соревновательных ситуаций. Им необходим достаточно большой уровень понимания.

Потребность власти – это «определенная потребность вести других людей в направлении, по которому они не хотели идти.

Люди с достаточно высокой потребности к власти обладают желанием быть влиятельнее, чем они есть сейчас, стараются оказывать влияние на других людей и испытывают наслаждение существованием атакой, а также они предпочитают находиться в постоянной конкуренции с другими людьми» [17, с. 152].

Власть — это определенная возможность оказывать влияние на поведение других людей. В дополнение к формальным полномочиям руководителю необходима власть, потому что он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, работников других подразделений и организаций, клиентов. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником» [15, с. 185].

Для достижения эффективного функционирования компании необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не будет обладать властью, чтобы влиять всех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет должным образом управлять организацией.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Назревшие задачи углубленной разработки науки о «власти приобретают сегодня особый, можно сказать, судьбоносный смысл и для России, и для других государств в силу ряда первостепенных причин. Здесь и приход к власти во всей ее вертикали многих новых молодых людей, и скудость рынка властных идей у теоретиков. Это и назревшая потребность новых идей в условиях реформ и перехода к рынку, в условиях растущего осознания, что у рынка, бизнеса, менеджмента и власти много общего, схожего, немалое совпадение интересов, задач и технологий. Это и важность утверждения цивилизованных форм, структур и методов властвования, разумного освоения зарубежного политико-правового опыта, достижений и не востребуемых идей дореволюционной российской правовой и политологической мысли» [17, с. 112].

Власть — это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью — это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Согласно общепринятой классификации «власть может принимать следующие формы:

1. Власть, основанная на принуждении, в качестве основного инструмента использует влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказывать таким образом, что помешает удовлетворению потребности или причинит неприятности.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить потребность или доставить удовольствие и радость.
3. Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Характеристики поведения и черты характера, влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий! Харизма — полностью личное влияние. В представлении исполнителя его отношения с лидером строятся на равных, у них

много общего; и исполнитель надеется, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.

4. Власть эксперта (эталонная). Влияние через разумную веру.

5. Традиционная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг — подчиняться им, так как традиция учит, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации» [3, с. 1521].

## **1.2. Роль партнерства в эффективности менеджмента**

Партнерство – «сотрудничество нескольких индивидов (групп) ради решения общей задачи. Простейшим примером является перенос тяжелого бревна. Кооперация возникает там и тогда, где и когда становится очевидным преимущество объединенных усилий над индивидуальными. Кооперация подразумевает разделение труда» [19, с. 112].

В современном мире высоких технологий, когда одним нажатием нужной кнопки можно удовлетворить едва ли не любую потребность материального мира. Люди по – прежнему, как и много лет назад сталкиваются с проблемами, связанными с отсутствием или недостаточностью возможностей. Они могут получить реальное решение на возникающие первичные вопросы, касающиеся повседневной жизнедеятельности, наравне с другими более обеспеченными гражданами.

Найти решение таких вопросов можно только вместе, путём сотрудничества. Сотрудничество предполагает партнёрство - взаимодействие равных друг другу лиц. Партнёрство - социальное взаимодействие, направленное на решение социальных проблем. Изучение такого рода взаимодействия - это возможность понять, как в современной России действует система, которая является основой для гражданского общества и социального государства.

Условием устойчивого развития нашей страны, пережившей драматическую трансформацию политико-экономического устройства, является согласие в обществе. Причем социальный консенсус по поводу развития возникающих противоречий и конфликтов необходимо находить в процессе диалога,

цивилизованных переговоров.

По сути, речь идет об «изменении мышления людей о том, чтобы рассматривать каждого человека, находящегося в зоне сотрудничества не как пассивный объект благотворности со стороны государства и общества, а в качестве стратегического ресурса, потенциала, который нужно достаточно реализовать. Этому призваны способствовать совместные действия органов исполнительной власти регионов, местных объединений работодателей.

Действующим механизмом предотвращения негативных явлений в социально-трудовой сфере является партнерство как элемент интегрального стратегического достижения согласия в обществе.

Партнерство как форма социального взаимодействия, не связанная с процессом производства материальных благ, целью которой является достижение согласия между различными институтами общества относительно решения актуальных социальных проблем и перспективных задач» [18, с. 32].

Партнерство определяем, как форму деловой активности, направленную на продуктивное взаимодействие с другими субъектами в процессе реализации деловых интересов участников в рамках их совместной экономической деятельности. Социально-психологическая функция партнерства, заключается в стабилизации взаимоотношений экономических субъектов за счет привнесения элементов интеграции в их взаимодействие и образования норм этого взаимодействия путем выработки взаимных договоренностей и обязательств.

Партнерство характеризуется следующими признаками. Партнерство может в той или иной степени включать разные типы взаимодействия (от сотрудничества до конкуренции).

Партнерство, как новый «тип социально-трудовых отношений и новый принцип их регулирования, исходит из того, что, несмотря на наличие определенной общности социально-экономических интересов, взаимодействие основных субъектов социально-трудовых отношений - работников и работодателей - определяется принципиальным различием их главных, коренных социально-экономических интересов и наличием противоречий, возникающих на основе этого различия.

Формы партнерства.

Коммерческое партнерство - основанная на членстве коммерческая организация, цель которой - получение прибыли

Некоммерческое партнерство - основанная на членстве некоммерческая организация, цель которой - содействие ее членам в достижении социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и других целей.

Полное партнерство - партнерство, члены которого несут как солидарную, так и общую ответственность.

Ограниченное - партнерство, члены которого несут ограниченную ответственность

Стратегическое партнерство - сотрудничество партнера с экономически значимым партнером, как правило, на уровне юридических лиц, то есть сотрудничество одной компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее стратегических целей.

Социальное партнерство осуществляется в формах:

коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;

взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

участия работников, их представителей в управлении организацией;

участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

### **1.3. Эффективность менеджмента в организации**

Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности. Она оценивается по степени достижения целей и задач менеджмента

Вопрос об эффективности управления в современных условиях - это один из наиболее актуальных и вместе с тем в наименьшей мере разработанных

направлений науки управления.

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),

организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),

экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),

социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),

технические,

физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая

динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно» [4, с. 125].

Эффективность действия системы управления может быть выражена и оценена не только по конечным экономическим результатам деятельности всего объекта управления, но и по таким параметрам, как скорость принятия решения и осуществления решения, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных показателях.

В книге Вершигора Е. Е. определено, что «Эффективность управления определяется также эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления - рациональностью структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления. Критерии эффективности системы находятся в тесной связи с целями системы. Специфика управления состоит в том, что выработка целей является функцией самой системы управления, а их реализация осуществляется как в рамках системы управления, так и в рамках управляемого объекта» [19, с. 121].

Таким образом, современная теория управления приходит к необходимости, с одной стороны, увязки показателей эффективности управления с показателями эффективности совокупной производительности системы, управляемого объекта, а с другой - учета многостороннего характера воздействия управления на объект, использования набора дополнительных критериев.

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках организации позволяет выделить следующие направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых «общей эффективности системы управления:

- 1) экономические показатели эффективности совокупной производственной системы в целом;
- 2) эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики, отношения целей организации и общества;
- 3) эффективность системы управления как саморегулируемой системы, адаптационная способность к требованиям НТП, изменением социальных условий производства;

4) эффективность информационной системы, информационное обеспечение процессов управления и управляющего воздействия на объект управления»[\[1\]](#).

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными (социальный эффект) показателями

Количественные показатели деятельности системы менеджмента включают:

трудовые показатели - экономию живого труда в сфере управления (сокращения работников, трудоемкости процесса управления);

финансовые - сокращение затрат на управление;

показатели экономии времени - сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, различных организационных процедур

Качественные показатели имеют важное значение и включают:

повышения инновационного уровня управления;

рост квалификации менеджеров, специалистов и руководителей среднего звена;

уровень интеграции процессов управления;

повышения уровня обоснованности принимаемых решений;

формирования организационной культуры;

управляемость системы в организации;

удовлетворенность трудом;

усиления социальной ответственности организации; экологические последствия

Социальную эффективность управления оценивают с помощью показателей, характеризующих:

условия труда в организации;

социально-бытовые условия работников организации; квалификацию работающих, организацию и мотивацию труда

Рационализация управления способствует достижению высокого уровня указанных показателей, в результате наступают положительные сдвиги в системе управления и достигается экономический эффект

Выводы.

Таким образом:

1. Власть — это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.
2. Партнерство – сотрудничество нескольких индивидов (групп) ради решения общей задачи.
3. Вопрос об эффективности управления в современных условиях - это один из наиболее актуальных и вместе с тем в наименьшей мере разработанных направлений науки управления.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПАРТНЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «ИНГОССТРАХ»**

### **2.1. Общие сведения и организационная структура организации ПАО «ИНГОССТРАХ».**

Рассматриваемая организация в данной работе ПАО «ИНГОССТРАХ». ПАО «ИНГОССТРАХ» - это данная компания, которая занимается на рынке финансовых услуг – а именно данная компания предоставляет определенную финансовую защиты к населению компании. Данная компания имеет большую филиальную сеть более 98 филиалов по всей России и также представлена на территории СНГ: Украина, Грузия и Молдавия и прочее. Кроме того, ПАО «ИНГОССТРАХ» - это структура компаний, в которые входят негосударственный пенсионный фонд и Страховая компания по страхованию Жизни. Страховая группа в современном виде была создана, после приватизации ее в 1992г. Первоначально компания была создана 5.10.1922г. Выпускаемая продукция в данной компании – это страховые, банковские услуги и услуги, предоставляемые негосударственными пенсионными фондами Российской Федерации. Что касается основного типа продукции – то это страховая услуга. ПАО «ИНГОССТРАХ» - представлен на Российском рынке более 50

видов страховых услуг, на каждую из которых получена своя лицензия. Стоит также отметить, что ПАО «ИНГОССТРАХ» имеет отдельную компанию, которая занимается развитием долгосрочного страхования жизни. Во многих регионах России ПАО «ИНГОССТРАХ» является лидером на рынке страхования, а в некоторых населенных пунктах и монополистами. Следующая по объему предоставляемых услуг – это банковская услуга. Сегодня руководство компании, в связи с повсеместным переходом на безналичные платежи, стремится открыть в каждом офисе страховой компании отделение банка. Банковские услуги, в отличие от страховых, не завоевали лидерских позиций, и продуктовый ряд представлен достаточно слабо.

Структура, которую выбрала компания – это матричная. Суть данной структуры заключается в том, что в действующих структурах будут создаваться временные рабочие группы, при этом начальнику группы будет передано в двойное подчинение определенное количество ресурсов и работников из иных подразделений. Стоит отметить, что в структуре матричного типа управления формируются проектные группы (временные), которые реализуют целевые программы и проекты для развития всей компании. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Преимуществом данной структуры является гибкость в распределении кадров, ресурсов и эффективная реализация проектов.

Преимущества: максимально быстрое внедрение инноваций, гибкость и закрепленная персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Описание или формулирование миссии, целей и стратегии развития предприятия:

Миссия определяется, как защита благосостояния физических и юридических лиц с помощью предоставления отвечающих и доступных потребностям услуг страхования. Самая важная цель для страховой компании ПАО "Ингосстрах" – это занимать лидирующие позиции на российском страховом рынке, закрепить свою репутацию, как надежного солидного и динамичного страховщика.

Компания очень подробно изучает потребности своих клиентов, определяет спрос со стороны различных групп клиентов и разрабатывает для каждой клиентской группы свое специальное предложения – это относительно новая стратегия

развития для страховой компании Ингосстрах. На данном этапе в компании представлен очень большой набор услуг по таким видам, как автострахование и имущество физических лиц, однако, к сожалению, не существует предложения, которое было бы конкурентно для молодой категории водителей от 18 до 23 лет, или для владельцев автомобилей старше 7 лет. Отметим, что данная проблема не только рассматриваемой компании, но и всего страхового рынка в целом. И в будущем руководство компании Ингосстрах надеется разработать продукты страхования на все разные запросы групп клиентов во всех направлениях бизнеса.

Обновленная стратегия для Ингосстраха будет определенным инструментом, позволяющий страховщику, не сколько укрепить позиции лидирующего плана, но и значительно изменить долю на рынке страны – с 14% по видам страхования, кроме страхования жизни до 25% в ближайшие 5 лет. Такая доля должна быть достигнута за счет развития основных направлений бизнеса, максимально эффективного использования своих каналов продаж, коммуникаций маркетинга. При этом мы можем наблюдать увеличение бизнеса, которое будет наблюдаться на региональных рынках, где страховщик обладает развернутой и уникальной сетью представительств. Сегодня их в Ингосстрахе насчитывается около 3 тыс. филиалов, агентств, страховых отделений, а также пунктов и центров, которые занимаются урегулированием убытков.

На протяжении 3-х лет Ингосстраху потребуются инвестирование в развитие новых IT систем, специалисты оценивают инвестиции в размере 100 млн. долларов. Кроме того, примерно такая же сумма понадобится на инвестиции в основные средства, в первую очередь, будут вкладываться в развитие таких видов страхования, как добровольного медицинского страхования, долгосрочное страхование жизни и пенсионное страхование, а также развитие альтернативных каналов продаж.

Система мотивации направлена на стимулирование в первую очередь подразделения продаж. У данных подразделений действует как ежемесячная, так квартальная и годовая система мотивации. Кроме того, еще и специальное премирование.

На мой взгляд, такая система не эффективна, так как при невыполнении плана рядовой сотрудник может получить прибыль. В компании планы установлены квартальные, а ежемесячно сотрудники продаж обязаны выполнять определенные пороговые значения% 1. Месяц 25% от квартального плана, 2 месяц – 55% и 3 месяц 100% и квартальная тоже 100% от плана. То есть если сотрудник не выполнит план от может 2 месяц получать мотивацию. На мой взгляд, необходимо

переместить пороги мотивации ежемесячной до значений 35% - выполнение плана в 1 месяц, 2 месяц 75% от выполнения квартального плана. Такими действиями я планирую не только снизить расходы на мотивацию, а основной целью, хочу сделать систему премирования, которая реально будет стимулировать людей и выплачивать мотивацию только достойным.

## **2.2. Анализ эффективности менеджмента ПАО «ИНГОСТРАХ»**

В страховании очень много вариантов партнерства. Так как в компании представлена универсальная стратегия продаж, которая подразумевает сотрудничество с агентами, брокерами, автосалонами, лизинговыми компаниями и прочими. Рассмотрим пример договора партнерства, предметом такого договора. Страховой брокер обязуется от своего имени оказывать Страховой компании услуги, связанные с заключением и исполнением Страховой компанией договоров страхования с физическими и юридическими лицами (далее – клиенты, страхователи или потенциальные страхователи), а Страховая компания обязуется оплачивать эти услуги. При этом Страховой брокер действует от собственного имени, руководствуясь обязанностями, указанными в настоящем Договоре. Реализация настоящего Договора предполагает оказание Страховым брокером следующих видов услуг:

- оказание информационных и консультационных услуг, связанных с привлечением страхователей для страхового обслуживания в Страховой компании;
- оказание сюрвейерских услуг в связи с заключением и исполнением договоров страхования, заключенных Страховой компанией;
- оказание иных видов услуг, не запрещенных страховым брокерам страховым законодательством Российской Федерации, предшествующих и сопутствующих заключению и исполнению договоров страхования Страховой организацией.

Страховой брокер не вправе выступать представителем Страховой компании, действовать от ее имени или по ее поручению в отношениях Страховой компании со страхователями.

Страховой брокер не вправе выступать страховым агентом Страховой компании. Страховой брокер осуществляет свою деятельность на основании лицензии, выданной органом страхового надзора. Страховой брокер гарантирует, что не будет в течение действия настоящего Договора представлять одновременно интересы и страхователей в связи с заключением и исполнением договоров страхования, в которых одной из сторон является Страховая компания. Страховой брокер оказывает следующие услуги, связанные с заключением Страховой компанией договоров страхования:

- сегментация потенциальных страхователей в зависимости от видов страховых услуг, оказываемых Страховой компанией;
- консультирование Страховой компании относительно формирования программ страхования в зависимости от сегментов потенциальных потребителей страховых услуг;
- составление баз данных потенциальных страхователей и предоставление данных Страховой компании с соблюдением законодательства о персональных данных;
- разработка новых страховых продуктов (андеррайтерских процедур, описания программ страхования и пр.);
- оказание услуг по управлению рисками – по мере необходимости;
- осуществление пред страховой экспертизы и представление на рассмотрение Страховой компании заключений и анализа рисков, требующих страхового покрытия;
- сбор информации, комплектование и экспертиза документов, консультирование Страховой компании по страховым вопросам в связи с заключенными Страховой компанией договорами страхования и урегулированием страховых требований;
- анализ заявлений страхователей, проведение предварительной оценки убытков, заявленных страхователями, и передача Страховой компании предварительных результатов рассмотрения и оценки;
- осуществление сюрвейерских осмотров и составление сюрвейерских отчетов по итогам проведенных осмотров – как для целей заключения договоров страхования, так и для цели их исполнения, в частности, урегулирования страховых требований, вытекающих из заключенных Страховой компанией договоров страхования;
- разработка и (или) экспертиза документов, закрепляющих отношения страхования (страховых полисов (сертификатов), договоров страхования в виде единого документа и пр.);

- разработка и (или) экспертиза отдельных международных оговорок по страхованию и (или) перестрахованию;
- разъяснения о порядке применения отдельных международных оговорок по страхованию и (или) перестрахованию;
- разъяснение о порядке урегулирования требований, вытекающих из договоров страхования, о порядке проведения осмотра объектов при урегулировании убытков, о порядке составления сюрвейерских отчетов.

Страховой брокер оказывает услуги Страховой компании в сроки, согласованные Сторонами в виде письменных соглашений либо в порядке переписки (по электронной почте, в виде обмена факсимильными сообщениями, почтовыми сообщениями, курьерской почтой и прочими средствами, при условии, что они позволяют идентифицировать отправку одной Стороной и получение другой Стороной соответствующих сообщений друг другу. Страховая компания информирует Страхового брокера письменно обо всех рисках, принятых ею на страхование по тем проектам, клиентам, по которым Страховой брокер оказывал Страховой компании услуги, связанные с заключением Страховой компанией договоров страхования. Образец договора об оказании услуг страхового брокера страховщику. Страховая компания информирует Страхового брокера письменно обо всех рисках, в принятии которых на страхование она отказала по тем проектам, клиентам, по которым Страховой брокер оказывал Страховой компании услуги, связанные с заключением Страховой компанией договоров страхования.

После получения необходимой информации Страховая компания обязана в течение 3 (трех) рабочих дней предоставить ответ Страховому брокеру об условиях принятия риска на страхование или дать обоснованный отказ от принятия риска на страхование. Страховой брокер не вправе принимать решение о страховой выплате и (или) осуществлять страховую выплату за или от имени Страховой компании. Решение о страховой выплате принимает Страховая компания, составляя и подписывая соответствующий страховой акт в порядке и в сроки, предусмотренные Правилами страхования по соответствующему виду страхования, осуществляемому Страховой компанией, и условиями соответствующего договора страхования, заключенного Страховой компанией со страхователем.

Страховая компания информирует Страхового брокера письменно обо всех решениях о страховой выплате, принятых ею в связи с исполнением заключенных ею договоров страхования, в связи с которыми Страховой брокер оказывал Страховой компании услуги, связанные с исполнением Страховой компанией договоров страхования. Страховая компания информирует Страхового брокера

письменно обо всех решениях об отказе в страховой выплате, принятых ею в связи с исполнением заключенных ею договоров страхования, в связи с которыми Страховой брокер оказывал Страховой компании услуги, связанные с исполнением Страховой компанией договоров страхования. Указанная информация предоставляется Страховому брокеру в течение 3 (Трех) рабочих дней с даты принятия решения Страховой компанией, если Стороны не согласовали иной срок и порядок для уведомления.

Вознаграждение Страховому брокеру определяется в процентах от страховых премий, поступивших Страховой компании по договорам страхования, заключенным Страховой компанией при оказании услуг Страхового брокера, связанных с заключением и исполнением договоров страхования, размер процента при этом определяется в каждом конкретном случае отдельно, при этом максимальный размер вознаграждения. Факт оказания Страховым брокером услуг, их объем и размер Вознаграждения, причитающийся к оплате, подтверждается Актом-Отчетом, подписанным Страховой компанией и Страховым брокером. Не позднее 10-ти дней с момента оказания услуг в соответствующем периоде, если Стороны не согласовали иное, Страховой брокер направляет Страховой компании подписанный Страховым брокером Акт-Отчет в двух экземплярах. Страховая компания обязана в пятидневный срок после получения Акта-Отчета подписать его и один экземпляр Образец договора об оказании услуг страхового брокера страховщику вернуть Страховому брокеру, либо в указанный срок направить Страховому брокеру мотивированный отказ от его подписания. В случае возникновения разногласий относительно содержания Акта-Отчета и (или) объема и (или) содержания оказанных услуг Стороны обязаны.

Страховая компания оплачивает услуги, оказанные Страховым брокером по настоящему Договору, на основании подписанных Сторонами Актов-Отчетов и выставленных Страховым брокером счетов. Счета Страхового брокера подлежат оплате в течение 5 (Пяти) банковских дней с момента получения Страховой компанией счета, но в любом случае не ранее, чем после подписания Страховой компанией соответствующего Акта-Отчета, если Стороны не согласовали иных сроков и порядка оплаты Вознаграждения.

Все расчеты между Сторонами производятся в безналичном порядке в рублях. Если страховая премия по договорам страхования, заключенным Страховой компанией при оказании услуг Страхового брокера, установлена в иностранной валюте, то сумма Вознаграждения Страхового брокера, установленная в согласованном Сторонами размере, выплачивается в рублях по курсу ЦБ РФ на дату зачисления

денежных средств на расчетный счет Страховой компании.

В данной части был рассмотрен пример организации партнерства между страховой компанией и брокером. Размер страховых платежей по данному каналу продаж существенный и составил примерно 19% от суммы всех сборов страховой компании.

Судя по модели жизненного цикла И. Адизеса, компания ПАО «ИНГОССТРАХ» находится в фазе «Зрелости» или как ее еще называют фаза «Расцвет» (см. рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Жизненный цикл ПАО «ИНГОССТРАХ»

Фаза «Расцвет» - на этой стадии предприятию ПАО «ИНГОССТРАХ» свойственно наличие систем должностных обязанностей и высокой организационной культуры; усложнилась структура организации; наладилось планирование, определились перспективы развития; компания ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов; наблюдается стабильный рост продаж и прибыли.

На этапе Расцвета руководители компании ПАО «ИНГОССТРАХ» уже знают, что следует и чего не следует делать. Они знают, когда и почему следует отказаться от предоставляемой возможности. На этом этапе компания ПАО «ИНГОССТРАХ» обладает талантом и дисциплиной, видением и самоконтролем. Руководство ПАО «ИНГОССТРАХ» уделяет внимание и количеству, и качеству. Форма и функции взаимно сбалансированы и поэтому ПАО «ИНГОССТРАХ» может развиваться и получать прибыль.

Тип менеджмента и стиль принятия решений в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» определены этапом ее развития. По мере развития компании решения все менее зависят от случайных обстоятельств и все более от закономерностей предыдущего развития. Менеджмент же все менее отражает индивидуальный дух основателя компании и все более стандарт индустрии.

На данном этапе развития компании ПАО «ИНГОССТРАХ» доминирующую роль начинает играть соответствие корпоративной культуры данного коллектива требованиям к стилю, а также писаным и неписаным законам финансового рынка в стране.

Для начала рассмотрим характеристики должностей основных управляющих ПАО «ИНГОССТРАХ» и определим их стиль управления с помощью личностного опросника - Индикатора Управленческих Стилей (MSI) по И.Адизесу [Error: Reference source not found]. Описание метода представлено в Приложении 1.

Итак, управление в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» осуществляется единолично – Генеральным директором ПАО «ИНГОССТРАХ». Генеральный Директор ПАО «ИНГОССТРАХ» реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

Генеральный Директор предприятия решает самостоятельно все вопросы деятельности организации без особой на то доверенности действует от имени организации, представляет ее интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Он несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В компании ПАО «ИНГОССТРАХ» определен уровень выполнения работ каждого структурного подразделения, который генеральный директор компании ожидает от своих подчиненных.

Генеральному директору ПАО «ИНГОССТРАХ» подчиняются:

1. Управляющий страховой группой
2. Руководитель финансовой службы
3. Руководить службы по страхованию ответственности

4. Руководитель по работе с корпоративными клиентами
5. Руководитель по работе с физическими лицами
6. Начальник операционного отдела
7. Руководитель административной службы
8. Начальник отдела маркетинга
9. Начальник отдела IT
10. Руководитель юридической службы.
11. Руководитель службы по урегулированию убытков.

Определение типа личности и выявление стиля управления у вышеизложенных респондентов представлены в Приложении 2.

Анализируя данные, можно сказать, что в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» в основном у управленческого состава стили соответствуют желаемым, кроме Руководителя службы по урегулированию убытков.

В компании ПАО «ИНГОССТРАХ» присутствуют управленцы с все более возрастающим административным стилем, что приводит в последствии к большинству конфликтов, так как когда «А» развивается, то три роли — «Р», «Е» и «I» — должны научиться синхронно взаимодействовать друг с другом, для этого необходимо взаимопонимание в коллективе. В этом заключается задача этапа Расцвета. Если организация хочет преуспеть, она должна развивать показатель «I», который отвечает за сплоченность в коллективе — причем в полную силу. А в компании ПАО «Оргэнергогаз» данный показатель выражен слабо.

Интеграция («I») – совокупность взаимодействий согласованности, скоординированности в действиях между элементами социальной системы, обеспечивающая ее внутреннее единство, целостность, гармоничное функционирование, устойчивость и динамическую стабильность.

Групповая сплоченность является показателем прочности, устойчивости и слаженности работы коллектива, основанная на межличностных взаимоотношениях между людьми, которые характеризуются взаимной всесторонней симпатией членов группы и удовлетворенностью членством в ней. Развитие и формирование групповой сплоченности любого коллектива

характеризуется сходством представления его членов об действующих нормах, правилах, требованиях и ожидаемого от группы результата работы.

Определение групповой сплоченности, а затем ее развитие и укрепление является одним из важных элементов современного стиля руководства.

Далее воспользуемся методом К. Камерона и Р. Куинна для определения желаемой и фактической организационной культуры в ПАО «ИНГОССТРАХ»

С помощью вопросника OCAI Кима Камерона и Роберта Куинна было опрошено 77,93% или работников головного офиса компании ПАО «ИНГОССТРАХ». В ходе обработки полученные данные были усреднены, что позволило составить профиль организационной культуры ПАО «ИНГОССТРАХ».

В среднем были получены следующие оценки, представленные в Таблице 2.1., ставшие координатами каждого типа организационной культуры на профиле.

Таблица 2.1

Оценки работников компании ПАО «ИНГОССТРАХ» по вопроснику К.С. Камерона и Р.Э. Куинна

Сегодняшняя организационная культура компании ПАО «ИНГОССТРАХ»	Предпочитаемая организационная культура компании ПАО «ИНГОССТРАХ»
А (Клан) 14,5	А (Клан) 26,1
Б (Адхократия) 19,2	Б (Адхократия) 22,3
В (Рынок) 27,1	В (Рынок) 26,9
Г (Бюрократия) 39,2	Г (Бюрократия) 24,7

Профиль актуальной и предпочитаемой ОК компании ПАО «ИНГОССТРАХ» представлен на рисунке 2.2.

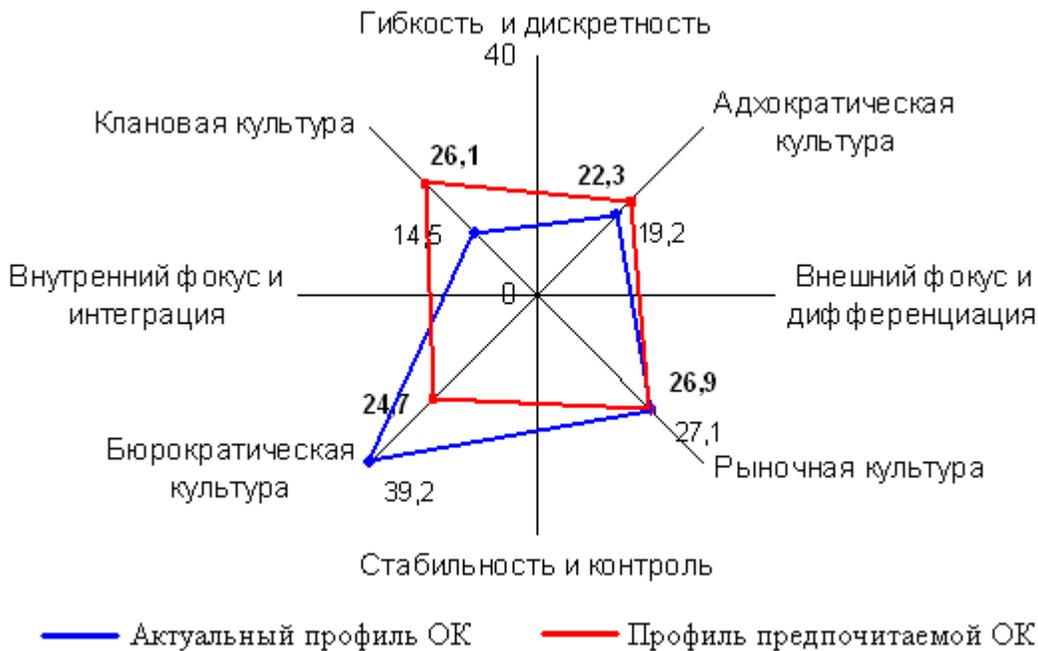


Рис. 2.2. Профиль актуальной и предпочитаемой ОК компании ПАО «ИНГОССТРАХ»

Итак, данные проведенного исследования показывают, что преобладающий на сегодняшний день в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» тип организационной культуры - Бюрократия. Он намного сильнее всех остальных типов [2], и поэтому ценности бюрократической культуры можно безоговорочно признать доминирующими в данной компании. Далее оценки в порядке убывания распределились между Рынком, Адхократией и Кланом.

Диагностика организационной культуры (ОК) по Камерону-Куину позволила наглядно отразить организационно-культурные представления сотрудников компании ПАО «ИНГОССТРАХ».

Анализ актуального на данный момент профиля организационной культуры показал, что большинство сотрудников компании ПАО «ИНГОССТРАХ» (около 80% опрошенных) оценивают организационную культуру как сильную культуру бюрократического типа (Г). Профиль организационно-культурных предпочтений сотрудников компании ПАО «ИНГОССТРАХ» иллюстрирует необходимость формирования клановой культуры (А) и повышение адхократической культуры (Б). При этом необходимо уменьшить бюрократическую культуру и удержать рыночную как наиболее эффективную, по их мнению, инструмента достижения успеха организации на рынке труда.

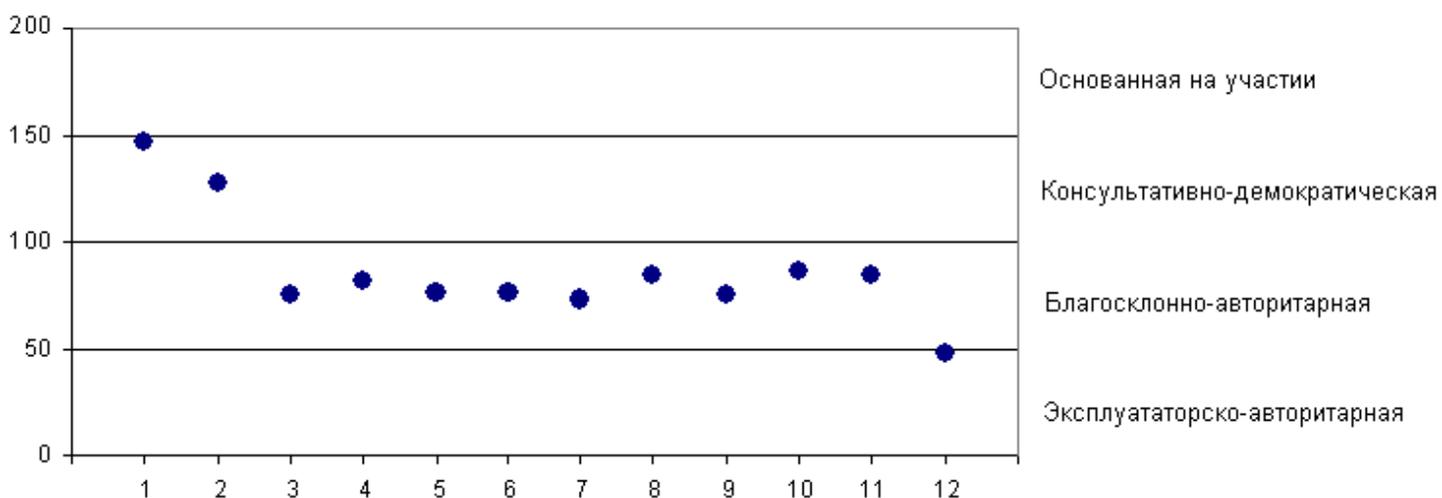
Ориентационное развитие клановости жизненно важно для дальнейшего процветания ПАО «ИНГОССТРАХ» и повышения эффективности деятельности

компании. Преимущества Клановости – очень дружная атмосфера. Сотрудники доверяют друг другу и имеют много общего.

Рассмотрим стили руководства, применяемые на разных уровнях управления в ПАО «ИНГОССТРАХ» по методу Р. Лайкерта.

Нами был проведен опрос среди данных руководителей для выявления стиля принятия решений по шкале Р. Лайкерта, с помощью специально разработанного теста. Процедура измерения аттитюда заключалась в оценке респондентом степени своего согласия или несогласия с набором утверждений с помощью градуированного набора высказываний (где 1 балл означает полное несогласие, или неодобрение; 2 — несогласие; 3 — безразличие; 4 — согласие и 5 — полное согласие). Конечный шкальный балл высчитывается как сумма полученных баллов по всем признакам, и именно он является оценкой аттитюда данного человека.

Результаты опроса представлены в рисунке 2.3.



1. Генеральный директор ПАО «ИНГОССТРАХ», 2. Управляющий страховой группой, 3. Руководитель финансовой службы, 4. Руководитель службы по страхованию ответственности, 5. Руководитель по работе с корпоративными клиентами, 6. Руководитель по работе с физическими лицами, 7. Начальник операционного отдела, 8. Руководитель административной службы, 9. Начальник отдела маркетинга, 10. Начальник отдела ИТ, 11. Руководитель юридической службы, 12. Руководитель службы по урегулированию убытков

Рис. 2.3. Стили принятия решений управленческого звена в ПАО «ИНГОССТРАХ» по шкале Р.Лайкерта.

Анализируя данные можно отметить, что в ПАО «ИНГОССТРАХ» у большинства руководителей стиль принятия решений является благосклонно-авторитарный, т.е. руководители могут поддерживать авторитарные отношения со своими подчиненными, но они разрешают подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений.

У генерального директора и управляющего страховой группой стиль принятия решения является консультативно-демократический, т.е. проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Так же мы видим, что у Генерального директора ПАО «ИНГОССТРАХ» стиль принятия решений приближен к Партисипативному стилю (к стилю основному на участии), т.е. когда полностью доверяют подчиненным (при данном стиле взаимоотношения носят дружеский, доверительный характер. Руководители ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу. По мнению Лайкерта, это наиболее эффективный стиль управления).

В целом, судя по методике Р.Лайкерта в ПАО «ИНГОССТРАХ» стиль принятия решений соответствует благосклонно-авторитарному. Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.

Теперь, учитывая личности руководителей и стили принятия решений, рассмотрим методы принятия решений.

Можно заметить, что в аппарате управления есть руководитель, принимающий спонтанные решения - Руководитель службы по урегулированию убытков. В данном случае генеральному директору ПАО «ИНГОССТРАХ» необходимо обратить внимание на данного руководителя и на результаты его деятельности, так как спонтанные решения - это поспешные, непродуманные решения, о которых впоследствии можно сожалеть. Так же необходимо отметить, что в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» отсутствует практика применения поискового метода принятия решения (инновационное решение).

Таким образом, руководство компании ПАО «ИНГОССТРАХ» может принимать решения с помощью двух основных методов, выбор которых зависит от возникшей проблемы.

## 2.3. Анализ влияние власти и партнёрства на эффективность менеджмента организации

Теперь, учитывая выявленные власти и партнёрства, из эффективности по результатам деятельности компании ПАО «ИНГОССТРАХ».

Проведем оценку показателей эффективности деятельности ПАО «ИНГОССТРАХ» по урегулированию убытков:

- коэффициент убыточности (LR)

$$LR = \frac{LPn + \Delta CRn}{PWn - \Delta UPR} , (2.1.)$$

где LPn - нетто-выплаты,

$\Delta CRn$  - изменение резерва нетто-убытков,

PWn - нетто-премия,

$\Delta UPR$  - изменение резерва незаработанной премии;

$$LR_{2018} = (22\,775\,224 + -1\,640\,078) / (43901547 - 3309752) = 44,77\%$$

- коэффициент расходов (ER)

$$ER = \frac{OE + ME}{PWn - \Delta UPR} , (2.2.)$$

где OE - расходы по ведению страховых операций,

ME - управленческие расходы,

PWn - нетто-премия,

$\Delta UPR$  - изменение резерва незаработанной премии;

$$ER_{2018} = (14142203 + 1289928) / (43901547 - 3309752) = 27,22\%$$

- комбинированный коэффициент убыточности (CR)

$$CR = \frac{LPn + \Delta CRn + OE + ME}{PWn - \Delta UPR} , \text{ или } CR = LR + ER (2.3)$$

$$CR_{2018} = 44,77\% + 27,22\% = 71,99\%$$

Анализ показал, что в настоящий момент в ПАО «ИНГОССТРАХ» достаточно низкие показатели эффективности деятельности по урегулированию убытков.

Далее представим расчет технико-экономических показателей компании ПАО «ИНГОССТРАХ». Анализ основных экономических показателей деятельности страховой компании позволяет сделать следующие выводы:

На протяжении двух лет наблюдается небольшой прирост общего объема страховых премий, который в 2017 году достиг 25,21%. Таким образом, общий объем страховых премий ПАО «ИНГОССТРАХ» вырос с 36 185 172 тыс. руб. до 45 412 389 тыс. руб. В первую очередь это связано с повышением возможностей населения и предприятий в части страхования. Причем, общий объем страховых премий, переданных перестраховщикам, в 2017 году увеличился на 34,4%, с 1 123 701 тыс. руб. в 2016 году до 1 510 842 тыс. руб. в 2017 году. При этом переданные перестраховщика по страхованию жизни увеличились на 54,02% и составили 1618 тыс. руб.

Выплаты по договорам страхования, сострахования, договорам, принятым в перестрахование, росли в 2017 году более быстрыми темпами (17,17%), чем рост страховых премий и составили на конец 2017 года 23 097 686 тыс. руб. Кроме того, в 2017 году наблюдался достаточно высокий рост «Расходов на ведение страховых операций» -24,55% по сравнению с 2016 годом, с 11 354 884 тыс. руб. в 2016 году до 14 142 941 тыс. руб. в 2017 году.

В связи с этим произошло сокращение «Результата от операций страхования» на 8,07%, с 3 142 926 тыс. руб. в 2016 году до 2 889 211 тыс. руб. в 2017 году. Доходы по инвестициям выросли в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 3,17%, составив 3 538 119 тыс. руб. Причем, расходы по инвестициям увеличились на 94,48%, составив 4 130 189 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2 123 756 тыс. руб. в 2016 году.

Также у ПАО «ИНГОССТРАХ» выросли «Управленческие расходы» на 10,41% составив в 2017 году 1 289 928 тыс. руб. «Прочие доходы» страховой компании превысили «Прочие расходы» на 395 592 тыс. руб.

В связи со всем вышеперечисленным, ПАО «ИНГОССТРАХ» в 2017 году получила чистую прибыль в сумме 1 062 685 тыс. руб., что на 72,09% или на 2 719 095 тыс. руб. меньше предыдущего года.

Все вышеизложенное говорит о достаточно низких показателях прибыльности ПАО «ИНГОССТРАХ».

## **2.4. Разработка предложений по совершенствованию эффективности менеджмента ПАО «ИНГОССТРАХ»**

Любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем развития управленцев с лидерскими качествами. Для совершенствования управлением предприятием необходимо постоянно развивать и обучать кадровый состав, а также формировать резерв специалистов, склонных к управленческой деятельности.

Основными критериями при подборе резерва кадров в ПАО «ИНГОССТРАХ» могут являться:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности; личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров могут являться квалифицированные специалисты компании «РА EmotionPRO», заместители руководителей подразделений, руководители среднего звена.

Отбор кандидатов в компанию «РА EmotionPRO» должен проводиться на конкурентной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование. Согласно исследованиям, проведенным в компании «РА EmotionPRO», в первую очередь, необходимо обратить внимание на тех специалистов, которые имеют такие личностные качества, как уверенность в себе и лидерский потенциал. Таких сотрудников оказалось в компании большинство (60% от опрошенных).

Для каждого работника или стажера утверждаются руководитель стажировки. При этом руководители стажеров должны быть мотивированы соответствующим

образом. Они должны получать материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

На таком предприятии, как ПАО «ИНГОССТРАХ», где численность персонала не так велика, основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть может пополняться за счет выпускников средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

При этом в компании необходимо создавать кадровую конкуренцию и устранение незаменимости любого специалиста. Незаменим не может быть даже директор, в любой момент его обязан заменить заместитель. Кадровая конкуренция может решаться на основе горизонтальной ротации кадров по модели «змея», когда планомерно идет перемещение специалистов по различным должностям. Например, менеджер по продажам работает аналитиком, затем менеджером по маркетингу и закупкам, а потом руководителем отдела по работе с филиалами. Резерв кадров должен быть гласным и доводится до сведения сотрудников приказом директора предприятия (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Резерв кадров ПАО «ИНГОССТРАХ»

Ф.И.О. сотрудника	Занимаемая должность	Стаж работы в должности, лет	Образование и повышение квалификации	Планируемая должность	Год занятия
1	2	3	4	5	6
Панова И.А.	Руководитель отдела продаж	4	Высшее, инженер-технолог (2000г.), школа менеджеров (2000г.), MBA (2004-2006)	Директор компании	2009

Коптев В.Р.	ММЗ по работе с филиалами	3	Высшее, менеджмент (2002 г.)  Курсы повышения квалификации (2005 г.)	Директор по работе с филиалами 2008
-------------	---------------------------	---	---	--

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом - это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Суть работы с этой категорией резерва сотрудников ПАО «ИНГОССТРАХ» должна заключаться в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих лидерским потенциалом для занятия в дальнейшем ключевых должностей в организации. Особое внимание необходимо обратить на тех сотрудников, личность которых, согласно исследованию, проведенному в компании «РА EmotionPRO», имеют управленческий потенциал и уверенность в себе и своих возможностях. Эти люди, в первую очередь, заинтересованы в решении деловых проблем, ориентированы на деловое сотрудничество и способны отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели. Эти сотрудники имеют лидерский потенциал и управленческие качества.

Процесс планирования и развития молодых сотрудников в компании «РА EmotionPRO» с лидерским потенциалом во многом схож с процессом работы с дублерами и преемниками.

Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом должно проводить высшее руководство компании «РА EmotionPRO» совместно с управляющими подразделений.

Кроме базового высшего образования в процессе работы руководство компании может повышать профессиональный и личностный уровень менеджеров в процессе переподготовки, повышения квалификации, тематических семинарах и тренингах и т.д. Для этого можно разработать специальные учебные программы для сотрудников фирмы или прибегнуть уже к разработанным методикам развития личности в различных высших учебных заведениях, а также к специальным программам, например, Президентской программе подготовки управленческих кадров, созданных в консалтингово-тренинговых центрах.

Для развития управленческого потенциала менеджеров компании необходимо постоянное обучение внутри фирмы. Результатами обучения должна быть способность управленцев находить все более эффективные решения в каждодневной практике.

Для развития личностных характеристик менеджеров компании «РА EmotionPRO» можно предложить так называемую методику обучения и развития – «обучение действием». Эта технология была разработана Р. Ревансом (английским консультантом и исследователем) как наилучший способ обучения управленцев с лидерскими качествами без отрыва от повседневной работы [12.с.366].

Суть «обучения действием» Р. Реванса основывается на двух законах.

Первый закон.  $L=P+Q$ . Обучение (L) есть функция от двух типов знаний – P и Q.  
Второй закон. Скорость обучения > Скорость изменения среды = Существование.  
Данная методика обучения поможет эффективно развивать менеджмент в компании и подготавливать резерв специалистов. При этом параллельно с обучением кадров будут развиваться и лидерские качества персонала фирмы.

Развитие управленческого потенциала сотрудников ПАО «ИНГОССТРАХ» должно представлять собой синтез перспективных технологий и методов обучения, в том числе интенсивных технологий с учетом позитивного опыта западных и отечественных компаний.

В настоящее время все острее возникает необходимость рассмотрения существующих методологических подходов и методик оценки эффективности менеджмента персонала в целом, развития и оценки управленческого персонала в частности, на основе введения количественных значений, с целью выбора методологического подхода.

Экономический эффект должен отражать экономическую сущность процесса удовлетворения потребности производства в персонале. Таковым выражением является труд работников, который «потребляется» производством.

Следовательно, экономический эффект управления персоналом может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Для выявления степени удовлетворения потребностей роста и развития личностного потенциала сотрудников компании «РА EmotionPRO» можно предложить методику определения эффективности развития управленческого потенциала.

Основным содержанием методики определения эффективности развития управленческого потенциала сотрудников ПАО «ИНГОССТРАХ» могут быть процедуры определения эффективности интенсивных технологий обучения в процессе развития и оценки управленческого персонала (ИТО).

Методика определения эффективности ИТО может быть использована в следующем качестве:

- как вспомогательный материал при обсуждении процесса освоения ИТО и принятия решения о его проведении;
- как средство оценки эффективности учебного процесса;
- как инструмент обратной связи с менеджерами предприятия.

Процедуры определения эффективности следующие.

1. Задачи-технологии. Назначение - определение эффективности технологии с точки зрения содержательных задач.

Таблица 2.3 - Карточка оценки качества используемых технологий в процессе тренинга

	А	Б
Технологии	Вес технологий от 7 до 1	Качество от 10 до 1
1. Игры	5,2	7,3
2. Тестирование	6,3	6,2
3. Дискуссия	5,3	7,4
4. Групповая работа	6,1	5,7

2. Экономическая эффективность. Назначение – определение экономической эффективности методом экспертных оценок.

Процедуры:

- расчет финансовых затрат на использование технологии (зарботная плата участников, оплата транспорта, питания, помещений, стоимость материалов, оплата консультантов и технических работников);
- выделение наиболее весомых задач, полученных при использовании технологии и подсчет ожидаемой от их внедрения экономии;
- подсчет после реализации задач, реальной экономии;
- вычет из ожидаемой и реальной экономии затрат на реализацию технологии.

Полученную сумму можно считать показателем экономической эффективности. Для оценки и реальной экономии от реализации выполненных задач при использовании технологий целесообразно пользоваться экспертным методом.

Рассчитаем средние затраты на обучение одного сотрудника с лидерскими качествами ПАО «ИНГОССТРАХ».

Средние затраты на обучение одного работника = общая стоимость обучения / количество обучившихся.

Средние затраты на обучение сотрудников компании «РА EmotionPRO» =

30000 рублей (общая стоимость обучения) / 10 (количество обучающихся) = 3000 рублей.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для персонала фирмы результатов труда. В данном случае можно учесть производительность труда лучших и средних работников компании.

Примем стоимостную оценку в сумме 39000 рублей, эффект обучения (К) составит  $\frac{3}{4}$  этой величины. Эффективность программы обучения 10 работников в предположении, что стоимость программы (в расчете на одного слушателя) составляет 3000 рублей, а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит:

$2 * 10 * 39000 * 0,75 - 10 * 3000 = 555000$  рублей.

4. Динамика интеллектуального потенциала. Назначение – определение экономической эффективности применения технологий по динамике качества решаемых задач.

Процедуры:

-предложение участникам ежедневно в конце групповой работы давать решение основной задачи или проблемы. Решения не должны повторяться у одного человека дважды. Работа должна проводиться индивидуально;

- определение по окончании работы, в каких группах число и качество решенных задач и новизна наращивалась;

- определение того, в какой мере возрастает по дням согласованность решенных задач в рабочих группах и среди всех участников;

- определение, насколько отстоят количество и качество решенных задач последнего дня от этих же показателей первого, зафиксированных в специальной анкете;

- повышение компетенции, рост качества, новизны, согласованности решений и их дистанцию от первоначальных вариантов как показатели эффективности работы.

5. Субъективные оценки. Назначение - определение эффективности применения технологии по субъективным оценкам участников.

6. Развитие групп. Назначение – определение эффективности применения технологии.

Процедуры:

- предложение ежедневно после дискуссии ее участникам сделать рефлексивный анализ того, что происходило в группе в течение дня.

- определение по ответам на второй вопрос, какие группы развивались в позитивном направлении, превращались в группы, способные дать синергетический эффект (результаты группы, превышающие простую сумму результатов участников).

7. Развитие технологии. Назначение - определение эффективности применения технологии с точки зрения ее развития.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе исследовалась тема власти и партнёрства в ПАО «ИНГОССТРАХ».

Подводя выводы по проведенному в работе исследованию можно констатировать следующее:

ПАО «ИНГОССТРАХ» предоставляет широкий спектр услуг по страхованию физических и юридических лиц.

Миссия ПАО «ИНГОССТРАХ» - обеспечение надежной страховой защитой государственных интересов России и имущественных интересов юридических и частных клиентов.

В центральном офисе компании ПАО «ИНГОССТРАХ», в филиалах и агентствах работают 6345 штатных сотрудников. В 2017 году текучесть кадров составила 13%, что несколько ниже чем в отрасли.

Компания ПАО «ИНГОССТРАХ» находится на стадии расцвета и зрелости, и ее стилю соответствует код - РАЕі. Данный стиль «Разработчик-изобретатель» означает, что компания ПАО «ИНГОССТРАХ» способна воплощать в жизнь самые сложные проекты. Однако на данном этапе ПАО «ИНГОССТРАХ» не хватает сплоченности в коллективе, возникают конфликты и ухудшается атмосфера. Наблюдается текучесть кадров и переход высококвалифицированных специалистов к конкурентам. Все это ведет к разногласиям, ведь на этой стадии у большинства управленцев развивается в полную силу функция «А». Каждый пытается реализовать только свою идею, при этом, не слыша окружающих. Даже учитывая, что у большинства управляющего состава стили руководства соответствуют должностям – именно отсутствие взаимопонимания способно привести компанию ПАО «ИНГОССТРАХ» к краху.

Превалирующий на сегодняшний день в компании ПАО «ИНГОССТРАХ» тип организационной культуры - Бюрократия.

Профиль организационно-культурных предпочтений сотрудников компании ПАО «ИНГОССТРАХ» иллюстрирует необходимость формирования клановой культуры (А) и повышение адхократической культуры (Б). При этом необходимо уменьшить

бюрократическую культуру и удержать рыночную как наиболее эффективную, по их мнению, инструмента достижения успеха организации на рынке труда.

В целом, судя по методике Р.Лайкерта в ПАО «ИНГОССТРАХ» стиль принятия решений соответствует благосклонно-авторитарному. Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных.

У Генерального директора ПАО «ИНГОССТРАХ» стиль принятия решений приближен к Партиципативному стилю (к стилю основному на участии), т.е. когда полностью доверяют подчиненным.

Особо важным представляется отметить тот факт, что в ПАО «ИНГОССТРАХ» присутствует руководитель, стиль управления которого относится к автократу – это Руководитель службы по урегулированию убытков. Данный руководитель мотивирует людей угрозой наказания, использованием поощрения, сам принимает решения. Данный стиль ориентирован на задачу с жесткой сконструированной системой управления.

Анализ используемых руководителями методов для принятия решений выявил, что в аппарате управления есть руководитель, принимающий спонтанные решения – это опять же Руководитель службы по урегулированию убытков. В данном случае генеральному директору ПАО «ИНГОССТРАХ» необходимо обратить внимание на данного руководителя и на результаты его деятельности, так как спонтанные решения - это поспешные, непродуманные решения, о которых впоследствии можно сожалеть.

В компании ПАО «ИНГОССТРАХ» отсутствует практика применения поискового метод принятия решения (инновационное решение). Таким образом, руководство компании ПАО «ИНГОССТРАХ» может принимать решения с помощью двух основных методов - метод «мозгового штурма» и метод Дельфи, выбор которых зависит от возникшей проблемы.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2016. - 416 с.

2. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород, 2008.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Под ред. Евенко Л.И.: Перевод с англ.- М.: Дело,2017. - 702 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента, М.: Дело, 2016.
5. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебное пособие. — М.: Инфра – М, 2016. -639с.
6. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. — М.: Инфра - М, 2007. — 572 с.
7. Резник С.Д., Рева В.Е. Как подготовить и принять управленческое решение: Практические советы деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 2017.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело,2016.
9. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА -М, 2008
10. Управление персоналом в системе современного менеджмента. Управление персоналом. Учебник под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М, 2018
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. -М., 2008.
12. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М., 2018.
13. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М., 2018.
14. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе. - // Бизнес Без Проблем-Персонал. №5, 2017.
15. Воробьев В.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала. //СОЦИС, 2007. - № 11
16. Дугина О.А. Как повысить эффективность проведения обучения. -// Персонал. №3/2018.
17. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе. - //Человек и труд. №2/2017.
18. Мобильность кадров. - //Управление персоналом. №6, 2018.
19. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. - "Управление персоналом" №7, 2018
20. Попова Л. Кадровый аудит как система оценки человеческого потенциала компании. - //Кадровый вестник. №2, 2018.
21. Савина И. От мотивации к партнёрству – идеология XXI века. - //Управление персоналом №6, 2017
22. Торчинский М. Мотивация перехода. Что движет кандидатом при смене работы? - // Управление персоналом. №6, 2017.
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - //Управление персоналом '№4, 2018

24. Черемных О. Роль функционального консультанта в подборе персонала. - //Управление персоналом №6, 2017.
25. Борисова Е. Организация управления персоналом. Поведенческие ошибки при проведении аттестации. - «ПЕРСОНАЛ-МИКС» № 1(2) ([www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru))
26. Завьялова Е., Логинова А. Личность, коллектив, команда. Роли в команде: российский вариант. - «ПЕРСОНАЛ-МИКС» № 5(18) ([www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru))
27. Севастьянова О. Рынок труда и проблемы найма персонала- «ПЕРСОНАЛ-МИКС» №2(9) ([www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru))
28. Солтицкая Т. Практикум менеджера по персоналу. Формирование тренинговой культуры в компаниях. - «ПЕРСОНАЛ-МИКС» №4(5) ([www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru))

## Приложение 1

### Метод РАЕI-код И.К. Адизеса

Для оценки стиля руководства можно воспользоваться вопросником Адизеса – «Индикатором стиля менеджмента MSI» (Management Style Indicator), представленным на сайте [www.adizes.com](http://www.adizes.com).

Индикатор Управленческих Стилей Адизеса (MSI) отображает измеряемую и поведенческую информацию об управленческих стилях, как отдельных людей, так и команд.

# Тест Адизеса на определение своего стиля

Будьте внимательны. Расставьте оценки от 1 (наименее подходящее описание меня) до 4 (наиболее подходящее описание меня). В каждом блоке одна оценка может использоваться только один раз.

Описывайте ваши личные качества. Описывайте себя, а не вашу работу.

Вовлеченный: <input type="text" value="3"/> ▾	Активный: <input type="text" value="3"/> ▾
Сомневающийся: <input type="text" value="2"/> ▾	Наблюдающий: <input type="text" value="2"/> ▾
Яркий: <input type="text" value="1"/> ▾	Абстрактный: <input type="text" value="1"/> ▾
Отзывчивый: <input type="text" value="4"/> ▾	Взаимодействующий: <input type="text" value="4"/> ▾
Прямолинейный: <input type="text" value="2"/> ▾	Прагматичный: <input type="text" value="3"/> ▾
Анализирующий: <input type="text" value="4"/> ▾	Размышляющий: <input type="text" value="4"/> ▾
Харизматичный: <input type="text" value="1"/> ▾	Смотрящий в будущее: <input type="text" value="1"/> ▾
Чувствующий: <input type="text" value="3"/> ▾	Теплый: <input type="text" value="2"/> ▾
Делающий: <input type="text" value="4"/> ▾	Побеждающий: <input type="text" value="2"/> ▾
Созерцающий: <input type="text" value="2"/> ▾	Точный: <input type="text" value="4"/> ▾
Провоцирующий: <input type="text" value="1"/> ▾	Концептуальный: <input type="text" value="3"/> ▾
Сопереживающий: <input type="text" value="3"/> ▾	Стремящийся к консенсусу: <input type="text" value="1"/> ▾
Отдающий себе отчет: <input type="text" value="2"/> ▾	Рациональный: <input type="text" value="3"/> ▾
Оценивающий: <input type="text" value="4"/> ▾	Сдержанный: <input type="text" value="2"/> ▾
Идущий на риск: <input type="text" value="1"/> ▾	Генерирующий идеи: <input type="text" value="4"/> ▾
Благожелательный: <input type="text" value="3"/> ▾	Осведомленный: <input type="text" value="1"/> ▾
Результативный: <input type="text" value="1"/> ▾	Деловой: <input type="text" value="2"/> ▾
Логичный: <input type="text" value="4"/> ▾	Аккуратный: <input type="text" value="4"/> ▾
Задающий вопросы: <input type="text" value="3"/> ▾	Яркий: <input type="text" value="1"/> ▾
Интуитивный: <input type="text" value="2"/> ▾	Приятный: <input type="text" value="3"/> ▾
Упорный: <input type="text" value="3"/> ▾	Реалистичный: <input type="text" value="2"/> ▾
Консервативный: <input type="text" value="4"/> ▾	Осторожный: <input type="text" value="3"/> ▾
Радикальный: <input type="text" value="2"/> ▾	Мечтающий: <input type="text" value="4"/> ▾
Общительный: <input type="text" value="1"/> ▾	Объединяющий: <input type="text" value="1"/> ▾
<input type="button" value="Расчитать свой стиль"/>	

## Характеристики должностей основных управляющих ПАО «ИНГОССТРАХ»

Должность	Желаемый РАЕI-код	Актуальный РАЕI-код	Комментарии к актуальному РАЕI-коду
Генеральный Директор ПАО «ИНГОССТРАХ»	РАЕI	рАЕI	Данный тип относится к стилю управления "Усердный новичок" (все значения больше 20). Такой руководитель генерирует идеи, объединяет вокруг них людей и создает систему для их реализации.
Управляющий страховой группой	рАЕi	рАЕi	Данный тип относится к стилю управления "Адвокат Дьявола" (все значения больше 20). Успешно осуществляет преобразования и к тому же является прекрасным организатором.
Руководитель финансовой службы	рАЕi	рАеi	Данный тип относится к стилю управления "Администратор " (все значения больше 20). Будучи прекрасным организатором, менеджер с кодом рАеi бывает недостаточно предприимчив. Руководитель с данным стилем управления предвидит проблемы, заложенные в идее.

Руководить службы  
по страхованию  
ответственности

PAei

PAei

Данный тип относится к стилю управления "Лидер-тактик" (все значения больше 20). Вполне справляется с теми задачами, которые ставятся сегодня ДРУГИМИ, и вполне успешно может руководить выполнением текущих задач.

Руководитель по  
работе с  
корпоративными  
клиентами

PAei

PAei

Данный тип относится к стилю управления "Основатель" (все значения больше 20). За счет того, что может предвидеть будущее способен приносить хорошие результаты. Он знает, чего и почему он хочет. Он креативен, но всегда имеет в виду цель. Его Е неотделимо от Р. У него есть идея, замысел, и он в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты. Он деловой человек, творческий и целеустремленный. Его раздражают идеи без результата, а результаты, которые не порождены ВЕЛИКИМИ идеями, он считает пустой тратой времени.

Руководитель по  
работе с  
физическими  
лицами

PAei

PAei

Данный тип относится к стилю управления "Бригадир" (все значения больше 20). Бригадир ориентирован на достижение результатов, эффективности и контроль. Его планы и работа высоко организованы и систематизированы. Он полагается на прецеденты и опыт прошлого. В основном, он лояльный, преданный и усердный служащий, который прилежно выполняет свою работу. Чтобы угодить своему начальству, он слепо взваливает на себя задачи и так же слепо их выполняет.

Начальник  
операционного  
отдела

PAei

PAei

Данный тип относится к стилю управления "Бригадир" (все значения больше 20). Бригадир ориентирован на достижение результатов, эффективности и контроль. Его планы и работа высоко организованы и систематизированы. Он полагается на прецеденты и опыт прошлого. У него нет симпатий, он не принимает извинений.

Руководитель  
службы по  
урегулированию  
убытков

PaEi

pAEi

Данный тип относится к стилю управления "Зануда" (значение I меньше 20, а P чуть больше 20). Данный менеджер не способен в полной силе руководить коллектив, так как на собрании Зануда постоянно спорит с теми, кто придерживается противоположного мнения. Если обсуждение касается деталей операционного контроля, он нарисует вам "полную картину" и будет жаловаться, или наоборот. Рассматривая проект, Зануда найдет в нем ошибки и потенциальные проблемы, потому что он избегает ответственности за любые действия, совершенные им одним. Он также не может показать свою заинтересованность в проекте. Зануда переносит свои внутриличностные конфликты на других людей. Поэтому люди от него отдалаются.

Руководитель  
административной  
службы

PAei

PAei

Данный тип относится к стилю управления "Сердечный Администратор" (все значения больше 20). Прекрасно справляется со своими задачами. Систематизирован и ориентирован на получение результатов. Способен сплотить коллектив и направить его в нужном направлении

Приложение 3

Анкета.

По изучению вопроса «Власть и влияние в организации» Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты, выбрав из предложенных вариантов наиболее подходящий ответ.

Вопросы	Ответов
1. Ваш возраст:	
А) от 18 до 25 лет.	10
Б) от 26 до 40 лет.	5
В) от 41 до 50 лет.	5
Г) от 51 до 60 года	7
Д) от 61 и старше.	3
2. Ваш пол:	
А) женский.	17
Б) мужской.	13
3. Семейное положение:	
А) женат (замужем).	21
Б) холст (не замужем).	9

4. Ваше образование:

- |                        |    |
|------------------------|----|
| А) высшее              | 3  |
| Б) среднее.            | 21 |
| В) средне-специальное. | 6  |

5. Стаж работы:

- |                     |    |
|---------------------|----|
| А) до 5 лет.        | 13 |
| Б) 6-10 лет.        | 7  |
| В) от 11 до 20 лет. | 3  |
| Г) 21 -3 0 лет.     | 3  |
| Д) от 30 и выше.    | 4  |

6. Ваша должность в организации:

- |                      |    |
|----------------------|----|
| А) руководитель.     | 7  |
| Б) подчиненный.      | 15 |
| В) начальник отдела. | 3  |
| Г) Специалист.       | 5  |

Д) другая должность	0
7. Уверены ли вы в себе?	
А) Да	13
Б) Нет	15
В) Не совсем	2
Г) Затрудняюсь ответить.	0
8. К какому типу людей Вы относитесь?	
А) к оптимистам	9
Б) к пессимистам	21
9. Какой, по-вашему, Вы человек?	
А) самоуверенный.	15
Б) пробивной.	10
Г) неуверенный в себе.	5
10. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?	
А) Да	2

Б) Нет	5
В) Не совсем	21
Г) Затрудняюсь ответить.	2

11. Какие из перечисленных деловых качеств Вы можете к себе отнести:

А) вы очень пунктуальны.	13
Б) Вы тщательно планируете Ваше времяпрепровождение.	7
В) Вы остаетесь на работе позднее, чем Ваши коллеги.	1
Г) Вы очень деловиты.	9

12. Вас беспокоит Ваше психическое состояние?

А) Очень часто.	1
Б) часто.	2
В) иногда.	2
Г) редко.	4
Д) никогда.	21

13. Как вы ведете себя в критической ситуации?

А) сохраняете полное спокойствие.	2
Б) теряете самообладание.	17
В) внутренне возмущены.	11
14. Как вы реагируете на критику?	
А) не переношу любые высказывания в мой адрес.	22
Б) считаю, что критика помогает самосовершенству.	7
В) меня не интересует мнение других.	1
15. Каким человеком считают Вас коллеги?	
А) самоуверенным.	7
Б) дружелюбным	13
В) спокойным.	9
Г) вспыльчивым	1
16. Что из перечисленного скорее выведет Вас из равновесия:	
А) длительная очередь в приёмной.	20
Б) толпа в общественном транспорте	7

В) необходимость приходить в одно и тоже место несколько раз.	1
Г) когда Вас постоянно переспрашивают	1
Д) когда Вас перебивают.	1
17. Как бы вы поступили, если бы с Вами поступили не справедливо?	
А) не обратил внимание	7
Б) выяснил ситуацию	13
В) немедленно поднял скандал.	10
18. Какие критерии должны присутствовать в поведении руководителя?	
А) вежливость	9
Б) строгость	15
В) пунктуальность	2
Г) общительность.	4
19. Что Вы отнесете к интеллектуально-психологическим возможностям:	
А) Гибкость интеллекта и силу воли	21
Б) Творческий потенциал и силу воли	4

В) Инициативность и трезвый расчет	5
20. Что из перечисленного поможет повысить авторитет руководителя?	
А) строгость, но справедливость	10
Б) уверенность в себе.	10
В) хорошие ораторские способности.	10
21. Какие личные составляющие власти Вы используете?	
экспертная власть	13
власть примера	7
право на власть	3
власть информации	3
потребность во власти	4
22. Как вы считаете, что можно отнести к основным источникам власти?	
силу, которая порождает у других людей уступчивость и смирение;	20
богатство — дающее возможность обеспечить людям средства существования;	7

занимаемое положение;	1
владение информацией;	1
организация — которая мобилизует ресурсы и способна проводить в жизнь решения	1
23. Используете ли вы в своей работе следующие методы властного воздействия:	
расторгнуть договор	22
применить меру наказания	7
лишить премии и других материальных благ	1
24. В своей деятельности в больше опираетесь на	
программы отрицательных стимулов	17
программы положительных стимулов	11
25. Обладаете ли вы следующими качествами:	
умение говорить, убеждать;	5
уверенная и достойная манера держаться;	5
способность внушить чувство восхищения своей личностью;	3

способность как бы излучать энергию;	7
обладание внушительной внешностью;	8
обладание независимым характером.	2
26. Что на ваш взгляд должно составлять организационную основу власти:	
принятие решения,	4
вознаграждение и принуждение,	5
власть над ресурсами и власть связей	21
27. Используете ли вы принятие решений как источник власти в организации?	
Да.	7
Нет.	13
Иногда	10
28. Какие косвенные методы влияния вы считаете целесообразно использовать?	
Манипулирование окружающими	5
Изменение сил, которые воздействуют на работника	25

29. Зависят ли от вас работники в отношении получения информации?

Только вышестоящие работники.	1
Только нижестоящие работники	26
Работники, расположенные по горизонтали	2
Все виды работников	1

30. Как вы считаете в вашей организации наиболее эффективным методом влияния будет:

Метод зависимости	7
Метод убеждения	15
Метод вознаграждения	3
Сочетание различных психологических методов	5

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2013.- С. 654. [↑](#)
2. значимым различием Ким Камерон и Роберт Куинн считают разницу более чем в 10 пунктов [↑](#)