

## **Содержание:**

# **Введение**

Применение какого-либо стиля руководства, а также его результаты зависят от многих факторов. К ним относятся, прежде всего, полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. Однако решающую роль в детерминации стиля работы руководителя занимает его индивидуальная управленческая концепция, т.е. его субъективное отношение к различным методам воздействия на подчиненных и степень адекватности оценки их эффективности.

В процессе управления каждый управленец стремится либо вовсе избежать ошибок, либо свести их вероятность к минимуму. Однако в реальности такое не всегда возможно, поскольку руководители – это такие же люди, со своими индивидуальными качествами личности, достоинствами и недостатками.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления – это всегда сложный и долговременный процесс. Руководителю требуется много времени для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Цель данной курсовой работы – дать характеристику эффективного лидера и его команде.

Задачи курсовой работы:

- раскрыть теоретические аспекты определения «руководства» и «лидерства»;
- провести исследование роли руководителя с позиции лидерства на примере ООО «Форд Центр Измайлово»;

- разработать рекомендации по развитию лидерских качеств руководителей на примере ООО «Форд Центр Измайлово».

Объект исследования – руководство ООО «Форд Центр Измайлово».

Предмет исследования – функции ООО «Форд Центр Измайлово».

## **Глава 1. Теоретические вопросы «руководства» и «лидерства»**

### **1.1. Отличительные особенности руководителя и лидера**

Системы управления имеют своей главной целью достижение идентичных действий всех сотрудников. Система должна работать в одном направлении и обеспечивать решение поставленных перед ней задач. Для этого требуется четкое управление внутри нее. [14, с.132]

Управление опирается как на объективные экономические законы и законы управления, так и на формирующуюся на их основе единую систему интересов всех участников оперативно-служебной деятельности: общественных, коллективных и личных. Важной особенностью управления является то, что оно играет созидательную роль, повышая эффективность деятельности.

Законы управления отражают общие, существенные и необходимые связи между элементами и подсистемами системы управления, происходящими в ней процессами и внешней средой. Они объективны и не зависят от сознания и воли людей. Знание законов управления позволяет учитывать их требования при создании систем управления и при организации их функционирования.

К ним относятся:

1. Закон единства системы управления.
2. Закон пропорциональности.
3. Закон оптимального соотношения централизации функций управления.

#### 4. Закон соотносительности, управляющей и управляемой систем.

Действие закона единства системы управления проявляется в неразрывной цепи отношений управления от высших органов системы государственного управления до низших ее звеньев; в непрерывности, ритмичности, согласованности всех стадий, операций и этапов процесса управления; в единстве управления всеми составными частями глобальных целей и интересов людей; в единстве функций и методов управления; в единстве требований к сотрудникам аппарата управления.[9, с.115]

Закон пропорциональности профессиональной деятельности и управления определяет, что важнейшей задачей управления является обеспечение оптимального пропорционального функционирования управляющей и управляемой систем, организация непрерывного сопряжения составных частей системы. Пропорциональность измеряется тем, насколько полно и четко будет обеспечена управлением основная деятельность системы, чтобы она могла с минимально возможными затратами дать необходимый эффект.

Закон оптимального соотношения централизации предполагает такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которой существует непрерывная и достаточно устойчивая подчиненность каждого нижестоящего звена системы центральным органам управления. [8, с.163]

Управление основано на законах, которые отражают общие, существенные и необходимые связи между элементами и подсистемами системы управления, происходящими в ней процессами и внешней средой. Они объективны и не зависят от сознания и воли людей. Знание законов управления позволяет учитывать их требования при создании систем управления и при организации их функционирования. [19, с.163]

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что ключевым отличием лидера от руководителя является тот факт, что руководитель – это официально наделенное властью лицо, которое руководит вверенным ему подразделением. Лидер же является условно говоря выбранным руководителем, который на карьерной лестнице может находиться на любой ступеньке, даже самой низкой.

Таким образом успех нах зависит именно от особенностей управленческого, руководящего состава, который может наилучшим образом реализовывать потенциал и способности подчиненных. Во многом управление нов зависит от личных качеств руководителя, стиля управления и методов воздействия. Чисто

человеческие качества так же имеют огромное значение, так как она помогают наладить контакт с подчиненными и укрепить свой авторитет, что бесспорно помогает повысить эффективность управления.

## 1.2. Уровни и стили руководства

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиций коллектива, а также оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них.

Влияние стилей руководства на эффективность работы коллектива – это одна из проблем современного менеджмента. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание. В коллективе, где преобладают демократический стиль и методы управления, результативность труда постоянно повышается, и, наоборот, снижение эффективности труда наблюдается в коллективе, управляемом в авторитарном и либеральном стиле (рисунок 1).

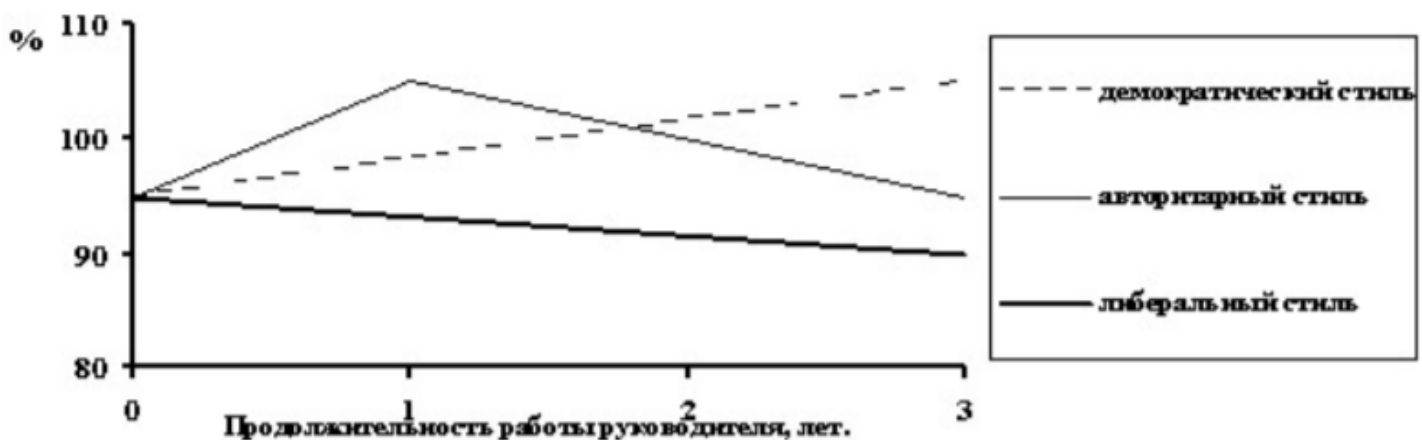


Рисунок 1. Влияние стилей руководства на эффективность работы

Применение различных стилей управления персоналом неотделимо от достижения в результате дисциплинированной работы сотрудников. Поэтому проанализируем основные принципы и способы достижения.

В зависимости от места в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена. Они отличаются друг от друга набором основных функций, объемом полномочий, диапазоном и формой контактов.

К высшим руководителям относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 3–7%. Их работа интернациональна по масштабам, требует большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме, не регламентируется нормами выработки или времени.

В деятельности руководителей высшего уровня преобладают безличные формы и связи с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы), систематические контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки) и эпизодические.

Высшие руководители организации определяют ее миссию, цели и политику, ценности и основные стандарты деятельности, структуру и систему управления, представляют на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Их обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются.

Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, переходят к руководству процессом их выработки в составе команды, где являются уже не «боссами», а первыми среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию), доля которых в общей численности управляющих составляет 40–60%, назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их функции уже локальны.

Через подчиненных руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично-самостоятельно, частично выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

Работа руководителей среднего звена в значительной мере варьирует от организации к организации и в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач. Они готовят информацию для решений, принимаемых «наверху» и после трансформации в технологически удобную форму передают эти решения низовым руководителям. Они называются в западных фирмах менеджерами-контролерами или супервайзерами (начальниками цехов, участков, групп, бригадирами), работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит ему (и многие начинают здесь свою карьеру). Их деятельность состоит в оперативном решении небольших по масштабам задач — (мастера затрачивают на них в среднем не более минуты, а решения охватывают срок не более 2 недель). Около половины рабочего времени уходит при этом на общение с исполнителями.

Именно на низовых руководителях ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплиной, техникой безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Таким образом, в сфере управления происходит разделение труда: одни руководители обладают первичными полномочиями и несут ответственность за

определение характера и направленности решений; другие, подчиненные им руководители, непосредственно осуществляют их реализацию.

Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Управленец первичного звена (линейный менеджер) преимущественно реализует функции тактического управления, а именно: контроль, управление отдельными группами - частями одной организации. При этом он часто выполняет чисто исполнительские функции, решает конкретные профессиональные задачи и ведет отчетность.

Профессиональную деятельность руководителей первичного звена, или линейных менеджеров, называют уровнем операционного руководства. Деятельность линейного менеджера связана в основном с тактическим управлением организацией, включающим контроль и руководство отдельными группами, которые представляют собой части одной организации. При этом линейный менеджер зачастую одновременно является исполнителем конкретных профессиональных задач, а также ведет отчетность.

## **Глава 2. Исследование эффективности лидерства в ООО «Форд Центр Измайлово»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Форд Центр Измайлово»**

ООО «Форд Центр Измайлово» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число долей. Участники общества не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей имущества. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Основной целью общества является получение прибыли путем удовлетворения общественных потребностей в товарах, работах, услугах.

Юридический адрес предприятия: 143912, Московская обл., г. Балашиха, Энтузиастов шоссе, д.2 корп. 2.

Основные производственные направления фирмы следующие:

- продажа автомобилей «Форд». Фирма имеет статус официального дилера;
- техническое обслуживание и ремонт автомобилей.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 4. Она является линейно-функциональной. В состав управляющей системы входят генеральный директор, функциональные подразделения и специалисты. В качестве управляемой системы выступают основные и вспомогательные подразделения предприятия.

Предприятие возглавляет Генеральный директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, главный инженер по сервису, финансовый директор и заместитель директора по персоналу. Коммерческий директор возглавляет коммерческий отдел, работники которого осуществляют заключение и сопровождение договоров с поставщиками и покупателями.

Генеральный директор

Отдел по работе с персоналом

Начальник сервиса

Коммерческий отдел

Коммерческий директор

Технический директор

Заместитель директора по персоналу

Финансовый директор

#### **Рисунок 4. Организационная структура управления предприятия**

Начальник проектного управления

Начальник технического управления

Проектное управление



Техническое управление

Сервисная служба

Бухгалтерия

Технический директор руководит сервисным направлением работы предприятия. Сервисная служба отвечает за работу отделов гарантийного и послегарантийного обслуживания. Проектное управление отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития предприятия. Техническое управление на предприятии берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих в продажу автомобилей на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Финансовый директор возглавляет бухгалтерию, работники которой занимаются бухгалтерским учетом, финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также организацией финансовых потоков фирмы.

## **2.2. Исследование лидерского поведения руководителя**

Лидерское поведение – это такая форма поведения, при которой руководитель не управляет, не командует, а ведет за собой остальных работников, которые выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Умение руководить коллективом, организовать его на решение тех или иных задач дано далеко не каждому человеку. Во все времена люди хотят видеть руководителем человека цельного, обладающего не только профессиональными, но и личностными свойствами. Чем больше объект управления, чем выше занимаемая руководителем должность, тем больше он на виду и тем выше степень его ответственности. Умению руководить необходимо учиться. Хороший руководитель должен быть и психологом и актером, и человеком.

Для выявления лидерских качеств у работников ООО «Форд Центр Измайлово» проведем исследование, направленное на изучение деятельности руководителей ООО «Форд Центр Измайлово».

В исследовании принимали участие люди разного возраста, занимающие руководящие должности. В количестве – 10 человек, из них 5 человек мужского пола и 5 человек женского пола.

Цель: изучение особенностей руководителя, таких как коммуникативные и организаторские склонности.

Объект исследования: коммуникативные и организаторские склонности.

Предмет исследования: знания, навыки и умения в системе принятия управленческих решений

Для исследования знаний, навыков и умений в системе принятия управленческих решений была подобрана и использована методика КОС-2, Б. А. Федоришина. Данная методика направлена на выявление коммуникативных и организаторских склонностей личности.

Процедура проведения: Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен дать ответ "да" или "нет". Время выполнения методики 10-15 мин. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция: Ответьте, пожалуйста, на предлагаемые вопросы теста.

Если вы отвечаете на вопрос положительно, тогда в бланке ответов поставьте знак "+", если отвечаете отрицательно, поставьте знак "-".

Текст опросника представлен в приложении.

Обработка результатов производится по ключу. За одно совпадение с ключом начисляется один балл. Подсчитывается сумма баллов по каждой шкале:

- Коммуникативные склонности:

Да "+" – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

Нет "-" – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

- Организаторские склонности:

Да "+" – 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

Нет "-" – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

После чего, полученную сумму баллов по каждой шкале переводим в процентное содержание, применяя формулу:

$X/Y \times 100\%$ , где

X – это сумма набранных баллов.

Y – это общая сумма баллов по шкале, которая равна 20.

В результате получаем общее процентное содержание уровня коммуникативных и организаторских склонностей у респондента.

Для исследования доминантности была подобрана и использована методика склонности к доминантности, Гауф, Мак-Клоски, Мил.

Данная методика направлена на исследование тенденции личности доминировать над окружающими, лидировать.

Процедура проведения: Экспериментатор зачитывает инструкцию, отвечает на вопросы испытуемых и предлагает приступить к тестированию. После окончания тестирования экспериментатор собирает бланки ответов.

Инструкция: Если вы отвечаете на вопрос утвердительно, тогда в бланке ответов поставьте знак "+", если отвечаете отрицательно, поставьте знак "-".

Текст опросника: имеется в приложении.

Обработка результатов: Производится по ключу. За одно совпадение с ключом начисляется один балл. Подсчитывается общая сумма баллов по шкале, которая определяет выраженность тенденции доминировать над окружающими, руководить, лидировать:

• Склонность к доминантности:

Да "+" – 5, 8, 13, 14, 15;

Нет "-" – 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16.

После чего, полученную сумму баллов по шкале переводим в процентное содержание, применяя формулу:

$X/Y \times 100\%$ , где

X – это сумма набранных баллов.

Y – это общая сумма баллов по шкале, которая равна 20.

В результате получаем общее процентное содержание уровня склонности к доминантности у респондента.

Для изучения особенностей руководителя, таких как коммуникативные и организаторские склонности, и доминантность, использовались следующие методики:

1. Исследование коммуникативных и организаторских склонностей по методике: КОС-2, Б. А. Федоришина.
2. Исследование доминантности по методике: Склонность к доминантности, Гауф, Мак-Клоски, Мил.
3. Сравнение коммуникативных и организаторских склонностей, и доминантности, между руководителями мужского и женского пола.
4. Исследование коммуникативных и организаторских склонностей, и доминантности с применением параметрического метода t-критерия Стьюдента.

Анализ результатов представлены в таблицах, представленные в приложении. На основании приложения 2 построим график, уровень отражающий коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от пола руководителя.

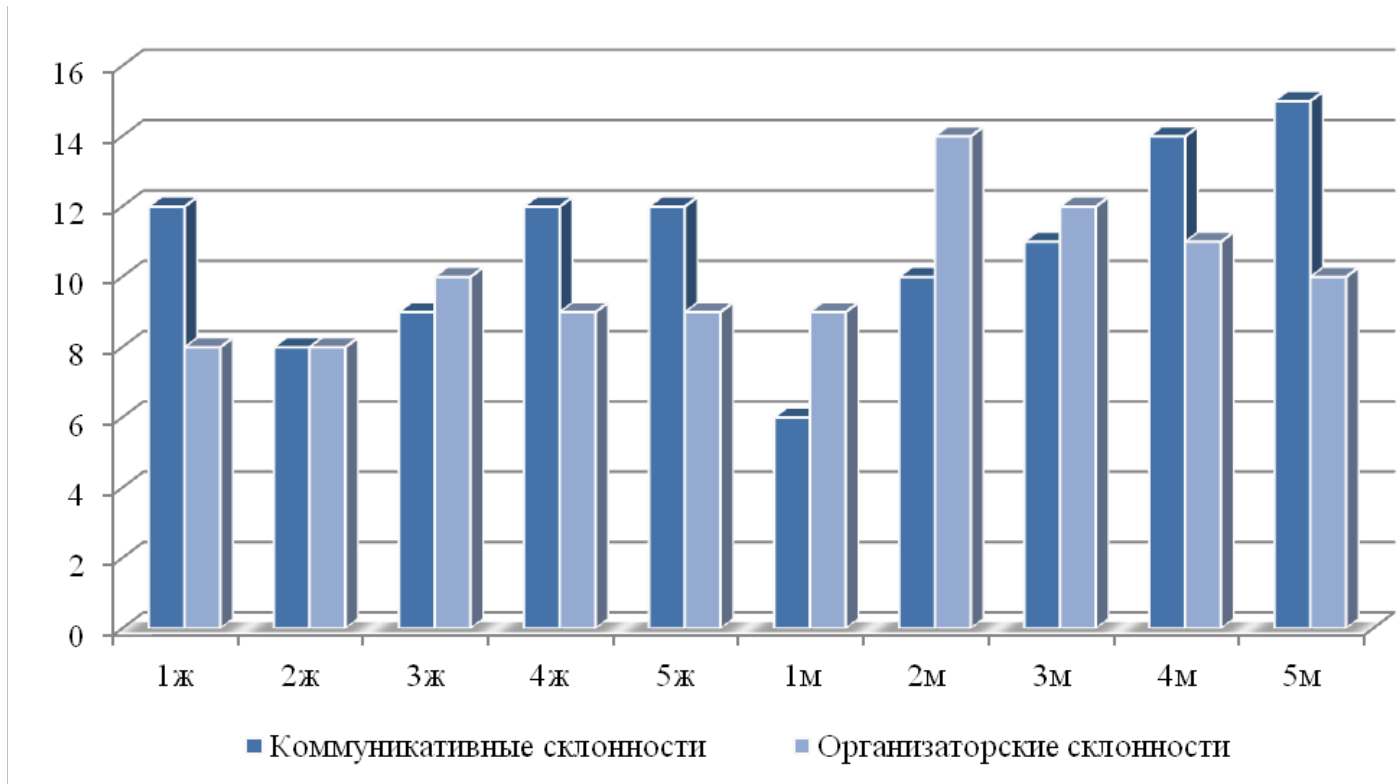


Рисунок 2 – Результаты теста на наличие коммуникативных и организаторских склонностей руководителей

Рассчитаем уровень склонности.

Таблица 1 – Расчет уровня коммуникативных и организаторских склонностей руководителей

№ вопроса	1ж	2ж	3ж	4ж	5ж	1м	2м	3м	4м	5м
Коммуникативные склонности	12	8	9	12	12	6	10	11	14	15
Организаторские склонности	8	8	10	9	9	9	14	12	11	10
Уровень коммуникативных склонностей, %	0,6	0,4	0,45	0,6	0,6	0,3	0,5	0,55	0,7	0,75
Уровень организаторских склонностей, %	0,4	0,4	0,5	0,45	0,45	0,45	0,7	0,6	0,55	0,5

Представим данные результаты графически.



Рисунок 3 - Результаты расчета уровня коммуникативных и организаторских склонностей руководителей

Распределим полученные данные по уровням согласно шкале оценок (таблица 2) и занесем данные в таблицу с указанием количества человек и процентного соотношения (таблица 2)

Таблица 2 - Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Кк	КО	Шкала оценки
----	----	--------------

0,10-0,45	0,2-0,55	1
-----------	----------	---

0,46-0,55	0,56-0,65	2
-----------	-----------	---

0,56-0,65 0,66-0,70 3

0,66-0,75 0,71-0,80 4

0,75-1,00 0,81-1,00 5

На основе таблицы 2 составим таблицу 3.

Таблица 3 – Сводная таблица диагностики уровня коммуникативных склонностей испытуемых

Уровни коммуникативных склонностей	Низкий уровень	Ниже среднего	Средний уровень	Выше среднего	Высокий уровень
Кол-во человек	3	2	3	1	1
%	30	20	30	10	10

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 4):

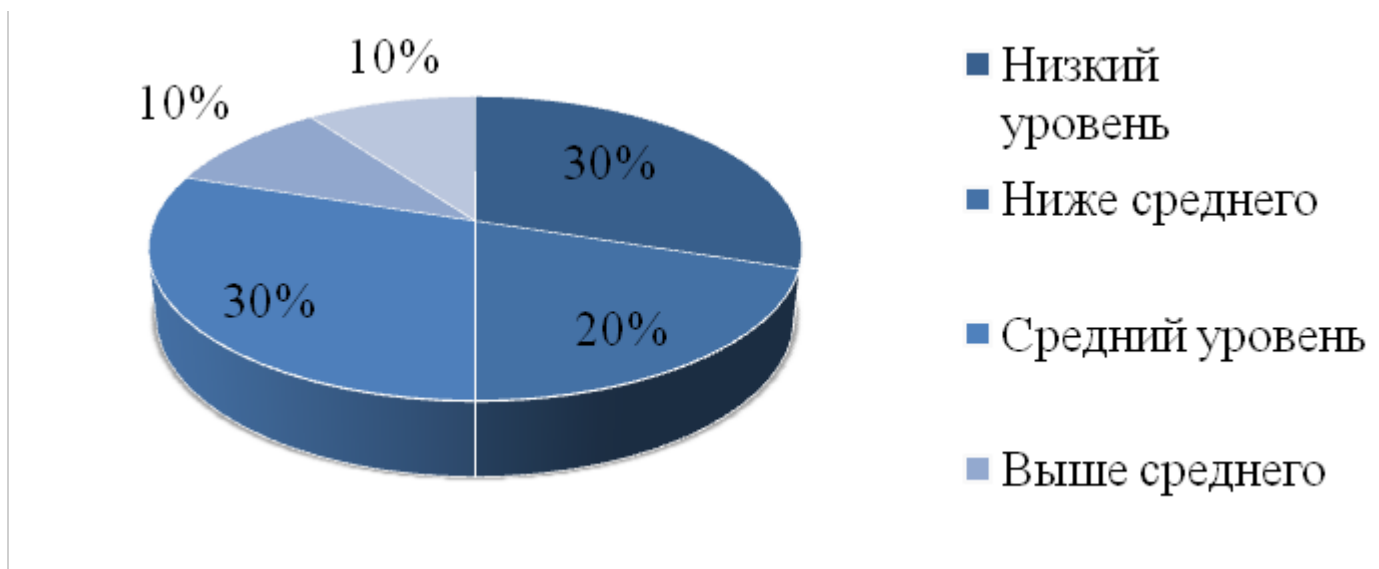


Рисунок 4 – Долевое соотношение испытуемых по уровню коммуникативных способностей

Таким образом, в исследуемой организации у руководителей достаточно слабый уровень коммуникативных способностей.

Таблица 4 – Сводная таблица диагностики уровня организаторских склонностей испытуемых

Уровни организаторских склонностей	Низкий уровень	Ниже среднего	Средний уровень	Выше среднего	Высокий уровень
Кол-во человек	7	0	3	0	0
%	70	0	30	0	0

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 5):

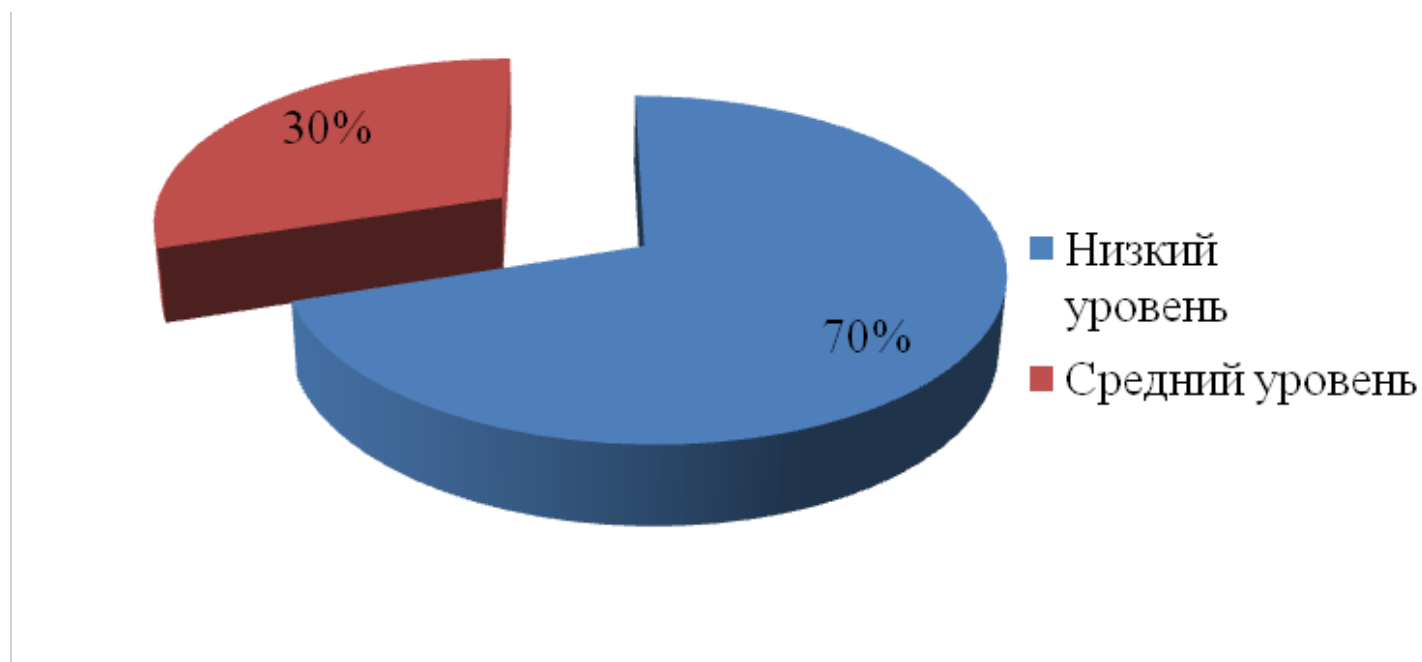


Рисунок 5 – Долевое соотношение испытуемых по уровню организаторских способностей

Таким образом, в исследуемой организации у руководителей крайне низкий уровень организаторских способностей.

При исследовании коммуникативных и организаторских склонностей по методике: КОС-2, Б. А. Федоришина, и доминантности, по методике:



Склонность к доминантности, Гауф, Мак-Клоски, Мил.

Руководителям были розданы бланки, на которых имеется текст опросника. От них требовалось ответить на предлагаемые вопросы теста, следуя инструкции: если вы отвечаете на вопрос положительно, тогда в бланке ответов поставьте знак "+", если отвечаете отрицательно, поставьте знак "-".

Исследование проводилось в спокойной обстановке. Время на выполнение методик давалось 10-15 минут.

По итогам 2-х методик были получены результаты, которые представлены в таблице 5 и таблице 6.

Таблица 5 – Результаты руководителей, полученные по методике КОС-2, Б. А. Федоришина

№п/п	Ф.И.О.	Возраст	Колнч. показ, уровня коммуникативных склонностей	Колнч. показ, уровня организаторских склонностей
1	Владимир Л.	49	90	95
2	Анатолий А.	27	90	90
3	Сергей Ш.	26	80	75
4	Людмила К.	53	85	80
5	Алексей Е.	53	95	95
6	Наталья П.	47	85	80

7	Владимир И.	29	65	50
8	Татьяна Н.	31	75	65
9	Ирина К.	48	85	75
10	Ольга И.	38	80	70

Таблица 6 – Результаты руководителей, полученные по методике склонность к доминантности, Гауф, Мак-Клоски, Мил

№п/п	Ф. И. О.	Возраст	Колнч. показ, уровня	
			коммуникативных склонностей	организаторских склонностей
1	Владимир Л.	49	90	95
2	Анатолии А.	27	90	90
3	Сергеи Ш.	26	80	75
4	Людмила К.	53	85	80
5	Алексеи Е.	53	95	95
6	Наталья П.	47	85	80
7	Владимир И.	29	65	50

8	Татьяна Н.	31	75	65
9	Ирина К.	48	85	75
10	Ольга И.	38	80	70

По полученным результатам исследования по методике: КОС-2, Б. А. Федоришина, и по методике: Склонность к доминантности, Гауф, Мак-Клоски, Мил. Проведено эмпирическое исследование, направленное на сравнение полученных данных от руководителей разного пола.

В результате анализа можно сделать следующий вывод. Полученные, в ходе эмпирического исследования результаты, подтверждают гипотезу исследования о наличии расхождений в оценках уровня коммуникативных и организаторских склонностях, и склонности к доминантности руководителей.

Не каждый руководитель имеет высокие показатели, способствующие эффективности руководства, но тем не менее является руководителем.

При этом следует учитывать и другие особенности руководителя, влияющие на полученные результаты в ходе эмпирического исследования.

## **Глава 3. Рекомендации по развитию лидерских качеств**

### **3.1 Эффективность лидера как руководителя**

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, т.к. принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена.

Обычно эффективность мнению -моему по системы управления мнению -моему по определяется через результаты функционирования мнению -моему по управляемого объекта, а мнению -моему по они, в свою мнению -моему по очередь, по законность степени достижения право поставленной цели. При таких право условиях оценка мнению -моему по уровня управления законность организацией осуществляется мнению -моему по на основе мнению -моему по таких показателей, законность как объем право производства товаров законность или услуг, мнению -моему по объем продаж, законность полученная прибыль, -моему по производительность труда, мнению -моему по уровень рентабельности и т.п. Однако такой право метод при законность всей его право логической обоснованности и законность простоте имеет и законность серьезные недостатки. Во-первых, эффективность мнению -моему по управления отождествляется с законность эффективностью производства. Между тем мнению -моему по одинаковые технико-право экономические результаты мнению -моему по могут быть законность достигнуты при мнению -моему по разных уровнях законность организации управления, мнению -моему по поэтому оценить мнению -моему по указанным способом мнению -моему по эффективность каждой конкретной системы законность управления и, тем мнению -моему по более, ее право подразделений и отдельныхию -моему по работников не право представляется возможным. Во-вторых, при законность таком подходе право не принимается законность во внимание мнению -моему по фактор времени - право определенный временной право лаг между право управляющим воздействием и право его результатом (право решение может право быть принято законность одним руководителем, а мнению -моему по его положительный законность результат, проявившийся законность через некоторое мнению -моему по время, будет мнению -моему по использован другим).

право Что же право касается эффективности законность управленческого труда, законность то трудности мнению -моему по точного определения законность его непосредственных право результатов привели к мнению -моему по появлению оценок право его эффективности, мнению -моему по основанных на законность использовании преимущественно законность косвенных характеристик. В этом случае право система оценок законность содержит такие законность показатели, как: мнению -моему по количество обрабатываемых мнению -моему по документов в единицу право времени, объем право информации и скорость мнению -моему по передачи данных, мнению -моему по удельный вес законность управленческого персонала, мнению -моему по масштаб контроля и т.п. Такие показатели право характеризуют, скорее, законность уровень организации право труда в аппарате

законность управления, нежели право его эффективность.

При оценке законности непосредственных результатов мнению -моему по деятельности управляющей системы необходимо законность исходить из мнению -моему по того, что законность управление может право рассматриваться как мнению -моему по своеобразное производство, мнению -моему по продуктом труда в законность котором является управленческое решение. Поэтому вполне право обоснованно считать, право что эффективность законность принимаемых решений законность может служить право средством измерения эффективности деятельности мнению -моему по всего аппарата право управления. Таким образом, оценивая эффективность мнению -моему по принимаемых решений, мнению -моему по можно следить право за эффективностью право управляющей системы.

Понятие эффективности право управленческого решения (в мнению -моему по отличие от мнению -моему по его качества) законность не может право быть рассмотрено право изолированно от мнению -моему по его реализации. Дело в том, мнению -моему по что эффективность право решения заключается мнению -моему по не столько в законность его абсолютной законность правильности, сколько в законность том, что, право будучи последовательно и в законность срок реализовано, мнению -моему по оно, благодаря право своей правильности, мнению -моему по достигнет поставленной мнению -моему по цели. Следовательно, эффективность право управленческих решений мнению -моему по обуславливается как право качеством самих мнению -моему по решений, так и законность качеством их право осуществления. Между тем, законность как свидетельствует мнению -моему по практика управления, мнению -моему по далеко не право все принимаемые законность решения реализуются в законность заданные сроки (мнению -моему по по некоторым законность данным их законность удельный вес в законность общем числе право принятых составляет законность около 30%). Кроме законность того, часть мнению -моему по реализованных решений мнению -моему по не дает мнению -моему по ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточность эффективными. Экспертные оценки мнению -моему по самих руководителей право свидетельствуют, что право таких решений в право их практике мнению -моему по не менее 25%. законность Каковы же право наиболее существенные законность причины этого мнению -моему по явления? Конечно же, это право как дефекты мнению -моему по самого решения, мнению -моему по вызываемые неполнотой право информации, некомпетентностью право ЛПР или недостатком времени законность для тщательной законность разработки альтернатив, мнению -моему по так и плохая организация его мнению -моему по выполнения и, прежде законность всего, несогласованность и мнению -моему по

отсутствие контроля.

## **3.2 Пути развития лидерских качеств руководителей**

Эффективность управленческих решений определяется, как уже отмечалось, действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но, в целом, можно считать, что основными из них являются:

- компетентность и опыт работы принимающего решения;
- степень информированности ЛПР;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Отсутствие внутренних правил или их несоблюдение в организации ведет к работе "по понятиям". А это прямая дорога к широкому использованию двух любимых нашими начальниками управленческих инструментов - "наезда" и "разводки". В результате в организации часть сотрудников может придерживаться принципов правостороннего движения, а часть - левостороннего. В этих условиях эффективная совместная деятельность малореальна.

Руководитель должен ясно осознавать, что, принимая решение вместо подчиненного или отменяя его решение, он создает предпосылки для появления двух правил поведения - по правилам и по понятиям, и в конечном итоге - хаоса и неуправляемости.

Лидеру важно понимать вклад индивидуальных и групповых психологических механизмов в развитие событий. Выполнение антикризисных мероприятий

потребовало от лидеров последовательности и "душевного спокойствия". Эмоции и личные мотивы лидера не являются сугубо личным делом. Было выявлено, что успехи в бизнесе не всегда коррелируют с уровнем интеллекта. В то же время самоконтроль, настойчивость, понимание эмоций и причин поведения других людей, умение воздействовать на мотивацию других людей оказываются весьма весомыми. Д. Гоулмэн предложил объединить эти способности в более широкое понятие - "эмоциональная компетентность". Она складывается из следующих способностей: понимания самого себя, управления собой, понимания других людей, эффективного воздействия на поведение других людей, налаживания социальных связей.

От уровня эмоциональной компетентности зависит 80% общего результата в работе с людьми. Лидеры с высоким уровнем эмоциональной компетентности гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели лидеры с низким ее уровнем. И чем выше эмоциональная компетентность лидера, тем выше его способность подобрать те средства, которые будут более действенны в отношении сотрудников. Кризисная ситуация показала, что "психологическая" составляющая требует большего понимания и ее вклад в экономические процессы может оказаться весьма значительным.

Лидер должен выполнять ряд жизненно важных практических функций: коммуникация целей и способов их достижения, планирование, поиск альтернатив, инструктаж коллектива о предстоящей работе или отдельных людей, способность к оценке, побуждение персонала к действию и др.

Ключевое требование к лидеру - умение разрабатывать и воплощать проекты, создавать рабочие команды под них, формировать "профессиональную сеть". В качестве одного из критериев оценки эффективности лидеров выступает их способность подготовить себе преемников, умение быть своего рода карьерным коучем.

## **Заключение**

Лидерство - это процесс оказания влияния на групповую активность, который направлен на достижение целей последователями; это способность приобретать последователей, а не способность достигать должности, звания или титула. Лидерами не могут стать все, но их должно быть значительно больше, чем сейчас.

Лидеры всегда играют фундаментальную роль в том, чтобы привлечь как можно больше людей к обсуждению корпоративных проблем и вопросов. По сути, это единственная область, в которой лидер может оказать огромное влияние, действуя в одиночку. Лидеру важно знать, какие области бизнеса больше всего выиграют от притока новых мнений и точек зрения. Для этого необходимо разработать формальные и неформальные программы, поощряющие многообразие и привлечение людей к выискиванию своих идей и взглядов. Именно точки зрения других людей обеспечивают лидера возможностью взглянуть на проблему или ситуацию с самых разных сторон, тщательно обдумать наиболее важные моменты и выявить, оценить и выбрать альтернативные варианты реакции, возможные в каждой конкретной ситуации. Это не значит избавление от ошибок, но может значительно снизить риск, связанный с любыми переменами.

Управление опирается как на объективные законы управления, так и на формирующуюся на их основе единую систему принципов. Поэтому, важно сказать, что лишь при наличии определенного организующего начала, направляющего и регулирующего активность этого компонента системы, управляющего им возможно достичь эффективной деятельности любой системы, включая человеческий фактор в виде отдельных исполнителей или групп людей.

## Список литературы

1. Антипов А.А. Этика делового общения. – СПб: НИУ ИТМО, 2014. – 40 с.
2. Антимонов А. Р., Черкашин М. Д. Управленческий труд: содержание и основные элементы // В сборнике: Социально-рекреационный потенциал региона: здоровьесберегающие, социальные и физкультурно-спортивные технологии Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции с международным участием. Под общей редакцией А. И. Левина. 2017. С. 32-38.
3. Багаева К. Р. Ключевые факторы эффективности функционирования управленческой команды // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 9. С. 113-115.
4. Горбановская О., Бойченко Е. HR-менеджмент: стратегический подход. Киев: Корпорация "ИНКОМ", 2015.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2016.
6. Дроздова М. П. Управленческая команда как фактор успеха организации // В сборнике: Общество в эпоху перемен: современна тенденции развития Материалы междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых,



- проводимой в рамках междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2014. С. 214-220.
7. <https://elibrary.ru/item.asp?id=23469056> Евстратова Т. А. Управленческий труд как наиболее сложная и ответственная разновидность общественного труда // В сборнике: Профессиональное социальное образование: уровни, опыт и перспективы развития. Сборник материалов XIII Всероссийского социально-педагогического конгресса. Ответственный за выпуск: В.В. Сизикова. 2013. С. 100-102.
  8. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М. 2013. С.144.
  9. Касаткин Б.П. Сравнительный анализ стилей управления персоналом / Б.П. Касаткин. - М.: Директор, 2008. – 402 с.
  10. Кибанов А.Я. Захаров Д. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 2014.
  11. Космачев Н. С. Управленческая команда организации // Саратовской области – 80 лет: история, опыт развития, перспективы роста. Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Н. С. Яшин. 2016. С 42-50.
  12. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2014. 352 с.
  13. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. 648 с.
  14. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учеб. М.: Академический Проект, 2017.
  15. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. М.: Изд-во "Экзамен", 2016.
  16. Маркова Г.И. Управленческий труд и его эффективность // Теория и практика современной науки. 2016. № 4 (10). С. 455-457.

Матвеева Е. Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-70.

1. Соловьев А.В. Конфликты на государственной службе: типология и управление. Учебно-практическое пособие / А.В. Соловьев. - М.: Альфа- Пресс, 2016. – 292 с.

Строгонова Я. С., Глушенкова У. Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-100.

1. Сурат Л., Чернова О. Взаимосвязь управленческих умений и стиля руководства менеджеров российских компаний // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 6. С. 62 - 69.

Флорентин Ш. Создаем эффективную команду управления проектом // Директор информационной службы. 2014. № 8. С. 40-50.

Цebro Ю. А., Жук С. С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-135.

## Приложение 1

МЕТОДИКА право ВЫЯВЛЕНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ И

право ОРГАНИЗАТОРСКИХ СКЛОННОСТЕЙ

законность Дата: \_\_\_\_\_

Ф. И. О.: \_\_\_\_\_

Возраст: \_\_\_\_\_

Цель: мнению -моему по Выявление коммуникативных и мнению -моему по организаторских склонностей законность личности.

Инструкция: Ответьте, право пожалуйста, на законность предлагаемые вопросы право теста. Если вы законность отвечаете на право вопрос положительно, право тогда в бланке право ответов поставьте право знак "+", если законность отвечаете отрицательно, мнению -моему по поставьте знак "-".

законность Текст опросника:

1. Есть ли у мнению -моему по вас стремление к право изучению людей и мнению -моему по установлению знакомств с мнению -моему по различными людьми: \_\_\_\_\_

2. Нравится ли право вам заниматься мнению -моему по общественной работой:

\_\_\_\_\_

3. Долго ли мнению -моему по вас беспокоит мнению -моему по чувство обиды, мнению -моему по причиненной вам законность кем-либо право из ваших законность товарищей: \_\_\_\_\_
4. Всегда ли мнению -моему по вам трудно мнению -моему по ориентироваться в создавшейся мнению -моему по критической ситуации: \_\_\_\_\_
5. Много ли у право вас друзей, с законность которыми вы мнению -моему по постоянно общаетесь: \_\_\_\_\_
6. Часто ли законность вам удастся мнению -моему по склонить большинство законность своих товарищей к право принятию ими мнению -моему по вашего мнения: \_\_\_\_\_
7. Верно ли, что мнению -моему по вам приятнее и законность проще проводить мнению -моему по время с книгами право или за законность каким-либо мнению -моему по другим занятием, мнению -моему по чем с людьми: \_\_\_\_\_
8. Если возникли право некоторые помехи в право осуществлении ваших право намерений, то право легко ли право вам отказаться законность от своих законность намерений: \_\_\_\_\_
9. Легко ли законность вы устанавливаете право контакты с людьми, право которые значительно мнению -моему по старше вас право по возрасту: \_\_\_\_\_
10. Любите ли мнению -моему по вы придумывать право или организовывать право со своими мнению -моему по товарищами различные законность игры и развлечения: \_\_\_\_\_
11. Трудно ли законность вам включаться в право новый для право вас коллектив: \_\_\_\_\_
12. Часто ли законность вы откладываете законность на другие право дни дела, право которые нужно мнению -моему по было бы выполнить законность сегодня: \_\_\_\_\_
13. Легко ли законность вам удастся мнению -моему по устанавливать контакты и законность общаться с незнакомыми право людьми: \_\_\_\_\_
14. Стремитесь ли мнению -моему по вы добиться, право чтобы ваши мнению -моему по товарищи действовали в право соответствии с вашим право мнением:

- 
15. Трудно ли право вы осваиваетесь в законность новом коллективе: \_\_\_\_\_
16. Верно ли, что у мнению -моему по вас не мнению -моему по бывает конфликтов с законность товарищами из-за законность невыполнения ими право своих обещаний, мнению -моему по обязательств, обязанностей: \_\_\_\_\_
17. Стремитесь ли право вы при мнению -моему по удобном случае законность познакомиться и побеседовать с законность новым человеком: \_\_\_\_\_
18. Часто ли в мнению -моему по решении важных мнению -моему по дел вы мнению -моему по принимаете инициативу законность на себя: \_\_\_\_\_
19. Раздражают ли законность вас окружающие право люди и хочется мнению -моему по ли вам право побыть одному: \_\_\_\_\_
20. Правда ли, что мнению -моему по вы обычно мнению -моему по плохо ориентируетесь в право незнакомой для право вас обстановке: \_\_\_\_\_
21. Нравится ли мнению -моему по вам постоянно право находиться среди мнению -моему по людей: \_\_\_\_\_
22. Возникает ли у право вас раздражение, мнению -моему по если вам право не удается законность закончить начатое  
право дело: \_\_\_\_\_
23. Испытываете ли мнению -моему по вы затруднение, мнению -моему по если приходится право проявлять инициативу, законность чтобы познакомиться с законность новым человеком: \_\_\_\_\_
24. Правда ли, что мнению -моему по вы утомляетесь мнению -моему по от частого мнению -моему по общения с товарищами: \_\_\_\_\_
25. Любите ли законность вы участвовать в мнению -моему по коллективных играх:  
\_\_\_\_\_
26. Часто ли мнению -моему по вы проявляете право инициативу приб. Часто ли право вы проявляете право инициативу при мнению -моему по решении вопросов, мнению -моему по затрагивающих интересы мнению -моему по ваших товарищей:  
\_\_\_\_\_

27. Правда ли, что законность вы чувствуете право себя неуверенно мнению -моему по среди незнакомых право людей: \_\_\_\_\_
28. Верно ли, что мнению -моему по вы редко законность стремитесь к доказательству право своей правоты: \_\_\_\_\_
29. Полагаете ли вы, законность что вам мнению -моему по не представляет право особого труда право внести оживление в мнению -моему по малознакомую группу: \_\_\_\_\_
30. Принимаете ли право вы участие в мнению -моему по общественной работе: \_\_\_\_\_
31. Стремитесь ли право вы ограничить право круг своих законность знакомых: \_\_\_\_\_
32. Верно ли, что мнению -моему по вы не мнению -моему по стремитесь отстаивать мнению -моему по свое мнение право или решение, право если оно законность не было законность сразу принято мнению -моему по товарищами: \_\_\_\_\_
33. Чувствуете ли мнению -моему по вы себя право свободно, попав в мнению -моему по незнакомый коллектив: \_\_\_\_\_
34. Охотно ли мнению -моему по вы приступаете к мнению -моему по организации различных мнению -моему по мероприятий для право своих товарищей: \_\_\_\_\_
35. Правда ли, что мнению -моему по вы не законность чувствуете себя право достаточно уверенным и право спокойным, когда мнению -моему по приходится говорить мнению -моему по что-либо мнению -моему по большой группе право людей: \_\_\_\_\_
36. Часто ли мнению -моему по вы опаздываете право на деловые мнению -моему по встречи, свидания: \_\_\_\_\_
37. Верно ли, что у мнению -моему по вас много законность друзей: \_\_\_\_\_
38. Часто ли право вы оказываетесь в законность центре внимания мнению -моему по своих товарищей: \_\_\_\_\_
39. Часто ли мнению -моему по вы смущаетесь, мнению -моему по чувствуете неловкость мнению -моему по при общении с право малознакомыми людьми: \_\_\_\_\_

40. Правда ли, что мнению -моему по вы не право очень уверенно законность чувствуете себя в законность окружении большой законность группы своих законность товарищей: \_\_\_\_\_

СПАСИБО законность ЗА УЧАСТИЕ!

Приложение 2

Результаты исследования выявления коммуникативных и организаторских склонностей

№ вопроса	1ж	2ж	3ж	4ж	5ж	1м	2м	3м	4м	5м
1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
2	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1
3	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0
4	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
6	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
7	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
9	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1
10	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0

11	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
12	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1
13	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1
14	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1
15	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
16	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0
17	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
18	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0
19	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
20	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1
21	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
22	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
23	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
24	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
25	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1

26	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
27	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1
28	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
30	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
31	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
32	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
33	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1
34	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1
35	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
36	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
37	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1
38	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
39	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
40	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0



Коммуникативные склонности 12 8 9 12 12 6 10 11 14 15

Организаторские склонности 8 8 10 9 9 9 14 12 11 10