

Содержание:

Введение

Актуальность. В современном мире многие люди, вне зависимости от сферы деятельности, задаются вопросом, как добиться успеха и стать истинными лидерами. Лидер – это человек, который не только умеет вести за собой других, но и умеет управлять собственной жизнью.

Можно прожить жизнь, следуя за кем-нибудь, претворяя в жизнь чужие желания, потребности и мечты, при этом принося в жертву свои собственные. А можно, наоборот, взять инициативу лидера на себя.

Лидером не может стать тот человек, который не имеет цели и не верит в собственные силы. Достижения восьмидесяти процентов успешных людей базируются на силе их собственного разума. Человек становится в жизни тем, кем делает сам себя.

Целью курсовой работы является изучение лидерства и его команды в организации.

Задачи курсовой работы:

- изучить теоретические аспекты лидерства;
- исследовать лидерство в организации ООО «Инвент»;
- представить мероприятия по поддержанию имиджа авторитетного руководителя в коллективе.

Объект исследования – ООО «Инвент».

Предмет исследования – лидерство в организации.

Научно-методической основой работы послужили литературные источники, касающиеся различных аспектов трудовой деятельности, менеджмента, управления персоналом.

Информационная база исследования представлена действующими нормативно-правовыми и законодательными актами, монографиями и учебными работами ведущих экономистов, материалами периодической печати, материалами

конференций, сборниками научных трудов, электронными источниками, актуальными статистическими материалами.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты лидерства в организации

1.1. Лидерство как управленческий феномен в деятельности современной организации

Феномен лидерства в современных организациях является основой, поскольку от хорошего руководителя зависит эффективность деятельности организации. Управленческое лидерство сложно отнести к психологическим процессам, оно, скорее всего, является организационным рычагом для достижения максимальных успехов в сфере управления организацией[1].

Лидерство в организации – это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая освобождает сознание человека, формируя и используя его знания, интеллект, творческую активность в интересах организации. Роль лидерства в управлении организацией заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений. Кроме того, лидерство распространяется на всю организацию и воспринимается большинством работников[2].

Организации необходимо сильное руководство для ее эффективности, но понятие лидерства не подразумевает под собой набор каких-либо стандартных качеств, чтобы использовать для отличившегося сотрудника «ярлык» лидера. В современных организациях, занимающихся разнообразной деятельностью, лидерство имеет различный характер – от ситуационного лидерства, до лидерства эмоционального по характеру деятельности[3].

Идеальный организационный лидер не должен доминировать над другими. Он должен направлять лица для успешного достижения организационных целей. Организационное лидерство должно включать оптимистичность действий. Лидер

должен быть чутким и должен понимать необходимость и требования членов группы. Организационные лидеры чаще всего принимают на себя обязанности не только вести за собой других, но и индивидуально управлять действиями группы[4].

Лидер в организации – чаще всего индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных[5].

Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Основная значимость лидерства для эффективности руководства – его воздействие на управление персоналом. Позитивные или негативные воздействия придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка спорна.

Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении. Проблема управления лидерством в организации включает различные аспекты, например селекция лидеров, развитие лидерства, учёт индивидуальных целей и интересов группы, организационная интеграция лидеров, устранение деструктивного лидерства[6].

Под селекцией лидерства понимается разработка корпоративной модели лидерства, понятная сотрудникам.

Внутри компании необходимо создать пространство диагонального взаимодействия и внеиерархической инициативы при четких правилах корпоративного общения. Это даст возможность проявить и показать себя сотрудникам. При привлечении лидеров извне, следует построить сильный HR-Бренд (Имидж), а также предоставить возможность для обучения, продвижения, самореализации[7].

Организационный лидер должен фокусировать индивидуальные цели развития организации и цели группы. Изучая группу, лидер может вскрыть основные

аспекты ее заинтересованности в деятельности организации. Основные функции лидера в группе зависят от характера вида деятельности организации[8].

Организационный лидер в группе – источник достоверной информации, именно поэтому он является регулятором отношений в группе. Лидер выступает основным официальным лицом группы, так как обладает функциями установления целей и наблюдает за их исполнением. Идеальный организационный лидер не перекладывает свои полномочия на других, ему необходимо личное участие, так как он одновременно осуществляет прогнозирование развития деятельности и ее контроль[9].

Инновационное мышление дает лидеру превосходные результаты и может быть применено к широкому спектру ситуаций – командной работе, управлению проектами, принятию решений, выходу на новые рынки, внедрению и разработке новых продуктов. Классифицировать организационное лидерство можно с различных сторон: кто-то выявляет лидера как администратора, другие же как отличного политика или же как третейского судью и миротворца. Но иногда складываются такие ситуации, когда лидер не выполняет своих функций или становится теневым участником в деятельности организации или отдельной группы. Большой ущерб деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры.

Специалисты выделяют несколько способов устранения такого рода лидерства[10].

1. Административные меры. Административное устранение негативного лидерства – крайний способ, включающий увольнение деструктивного лидера или перевод его на другую должность, изменение его социальной роли за счет перераспределения функции или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера; перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение количества коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение.

2. Использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначения его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает протеста у сотрудников. Однако он не всегда возможен, а

эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

3. Ликвидация деструктивного лидерства – перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер.

4. Устранение негативного лидерства – подрыв репутации лидера, его компрометация. Хороший руководитель не всегда является прирожденным лидером, эти качества формируются в зависимости от различных аспектов деятельности организации. Специалисты в данной области на сегодняшний день не могут прийти к единому мнению, касающемуся управления организацией лидером[11].

Существует концепция, что лидерство складывается на различных уровнях (подразделениях) организации, в которой каждый отдельный элемент выполняет основную функцию в рамках своей деятельности[12].

Организационное лидерство включает в себя варьирование в зависимости от ситуации и вида деятельности, механизм управления организацией включает разносторонние эффекты, в зависимости от которых следует принять оптимальное управленческое решение с наибольшей эффективностью для деятельности организации. Лидер выполняет множество ролей, каждая из которых требует наличия конкретных знаний, навыков.

Среди проблем, находящихся в компетенции лидера, основными являются: утверждение и развитие определенного типа организационной культуры; построение эффективной коммуникации в организации; формирование рабочих групп и управление ими; управление конфликтами; построение внутренней и внешней политики отношений; инновационное реагирование на динамику внешней среды и управление изменениями[13].

Эффективность управления непосредственно связана с лидерством. В современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. Чтобы выявить качества идеального организационного лидера, следует учитывать множество факторов.

Сотрудники, занимающие высокие управленческие должности, не всегда являются лидерами, так как получают эти должности исходя из множества других факторов организационной деятельности, например выслугу лет или выполнение масштабного проекта, который способствует движению по карьерной лестнице[\[14\]](#).

Специалисты в области управления и проблемы управленческого лидерства проводят различные практические операции и исследования, которые позволяют приблизиться к формированию феномена организационного лидерства, проводя различные опросы в крупных организациях, опрашивая управленческий персонал.

В настоящее время лидерство чаще всего рассматривается как фактор групповой интеграции, способствующий достижению групповых целей. От сложности и типа задач зависит смена лидеров и их функций[\[15\]](#).

По мнению О. В. Аллахвердиева, экспериментальная группа работает лучше, если имеется два лидера: один организует деятельность, а другой - межличностное общение.

Интересным направлением в рамках данной идеи является теория Ф. Фидлера и теория Р. Хауза. Эффективным лидером Ф. Фидлер считает того, кто позволяет группе добиваться высокой продуктивности. Он вводит понятие «черты лидерской эффективности». Выделяют два типа лидеров: ориентированные на задачу и ориентированные на взаимоотношения. Для проявления лидерского потенциала важна благоприятность ситуации которая включает три переменные: взаимоотношения между лидерами и членами группы, структурированности задачи, силу власти лидера. В том случае, когда высоко развиты все три переменные (взаимоотношения хорошие, задача структурирована, лидер обладает сильной властью) это наиболее благоприятно сказывается на проявление лидерского потенциала, и наименее благоприятна ситуация, когда все три переменные являются отрицательными.

Последователи интерактивной теории А. Ашур, Г. Зан, Дж. Вофффорд подчеркивали что лидер влияет на результат деятельности двояко: Может воздействовать на своих последователей а может на ситуацию. Меняя параметры ситуации лидер задает последователям способ интерпретации групповой ситуации и тем самым снимает неопределенность ситуации и воздействует на поведение членов группы. Б. Ф. Ломов подчеркивает: "Как момент совместной деятельности возможна регуляция действий одного индивида планами, созревшими в голове другого"[\[16\]](#).

Американский исследователь Б. Бас также широко употребляет в своей теории лидерства и межличностного поведения понятие влияния одних членов группы на других. Он выделяет три переменные[17]:

- 1) цель группы;
- 2) кто будет лидером;
- 3) факторы, которые определяют изменения в групповом поведении.

По Б. Басу, если некоторые члены группы пытаются изменить поведение других, это – «пытающееся лидерство». Когда это удалось, это «успешное лидерство». Если другие члены группы пытаются и дальше изменить свое поведение, то это «эффективное лидерство». В этой теории выделяются поведенческие аспекты (потенциальное взаимодействие, согласие и групповая эффективность), а также феноменологические элементы (взаимооценка и групповая привлекательность), которые взаимодействуют между собой.

А. И. Вендов, обобщая ряд работ по лидерству, отмечает, что «... в приведенных определениях лидерства преобладает тенденция характеризовать лидера, как человека, имеющего большое влияние и большой авторитет по сравнению с другими в группе».

Л. И. Уманский под лидерством понимает социально - психологическое явление ведущего влияния личности на группу.

Итак, понятие лидерства тесно связано с понятием группы, уровнем ее развития, деятельностью и целеобразованием, межличностным поведением, процессом поэтапного развития группы и т. д. Принятие групповой цели совместной деятельности – сложный процесс, который возможен только на основе способности подгруппы опосредовать совместные действия внешне заданными требованиями, нормами, правилами.

1.2. Взаимодействие лидера и команды в компании

В современном мире эффективное управление возможно только при грамотно организованном руководстве. Очевидно, что для успешного руководства, помимо профессиональных и личностных качеств, руководителю нужна команда. От

грамотно выстроенной работы лидера с командой зависит успех организации, реализация стратегического, тактического и оперативного управления. Для более четкого понимания слова «лидер» необходимо проследить историю его происхождения[18].

Слово «лидер» первоначально было образовано от западногерманского *laithjan*, которое под влиянием английского языка через некоторое время превратилось в глагол «*to lead*», обозначающий «вести», а около XIII в., — в существительное «*a leader*» – «тот, кто ведет», т.е. прокладывает путь[19].

Американский ученый Ицхак Халдерон Адизес выделяет в менеджменте четыре взаимосвязанные функции. В любой организации есть функция, которую ученый назвал «производство результатов (P)». Цель этой функции – удовлетворение потребностей клиента (потребителя) и достижение успеха в краткосрочной перспективе. Следующей функцией Адизес назвал «администрирование (A)». Она призвана обеспечить грамотное управление процессами в организации. «Функция предпринимателя (E)» основывается на творчестве и готовности к риску.

Последняя функция – «интеграция (I)» создает атмосферу и корпоративную культуру в организации, которые будут способствовать эффективным коммуникациям. Данная концепция носит название PAEI. Концепция Адизеса отражает взгляды «отца» современного менеджмента Питера Друкера, который считал, что для решения задач топ менеджмента, требуется четыре типа менеджеров – менеджер мысли, менеджер дела, менеджер народа и менеджер переднего края[20].

Очевидно, что одному человеку, невозможно выполнять четыре разнонаправленных функции. Компании необходим лидер, который сможет собрать профессиональную команду. Особенно актуально наличие квалифицированной команды и лидера в малых инновационных компаниях, которые занимаются разработкой новых технологий на базе результатов научно-исследовательских проектов. Для данного бизнеса характерна очень высокая степень риска – любая ошибка лидера или его команды может привести к серьезному поражению[21].

При этом стоит отметить, что в инновации уже давно стали использовать для ускорения темпов роста экономики регионов и целых стран. Поэтому эффективная организация работы инновационных компаний – актуальная задача. На важное значение команды для лидера указывает модель Джеффри Тиммонса (Гарвардская школа бизнеса). Она основывается на трех базовых составляющих: команде,

ресурсах и возможностях (рис.1).

Возможности зависят от креативности лидера и команды (для того, чтобы выделить новую возможность необходимо мыслить креативно, а не шаблонно).

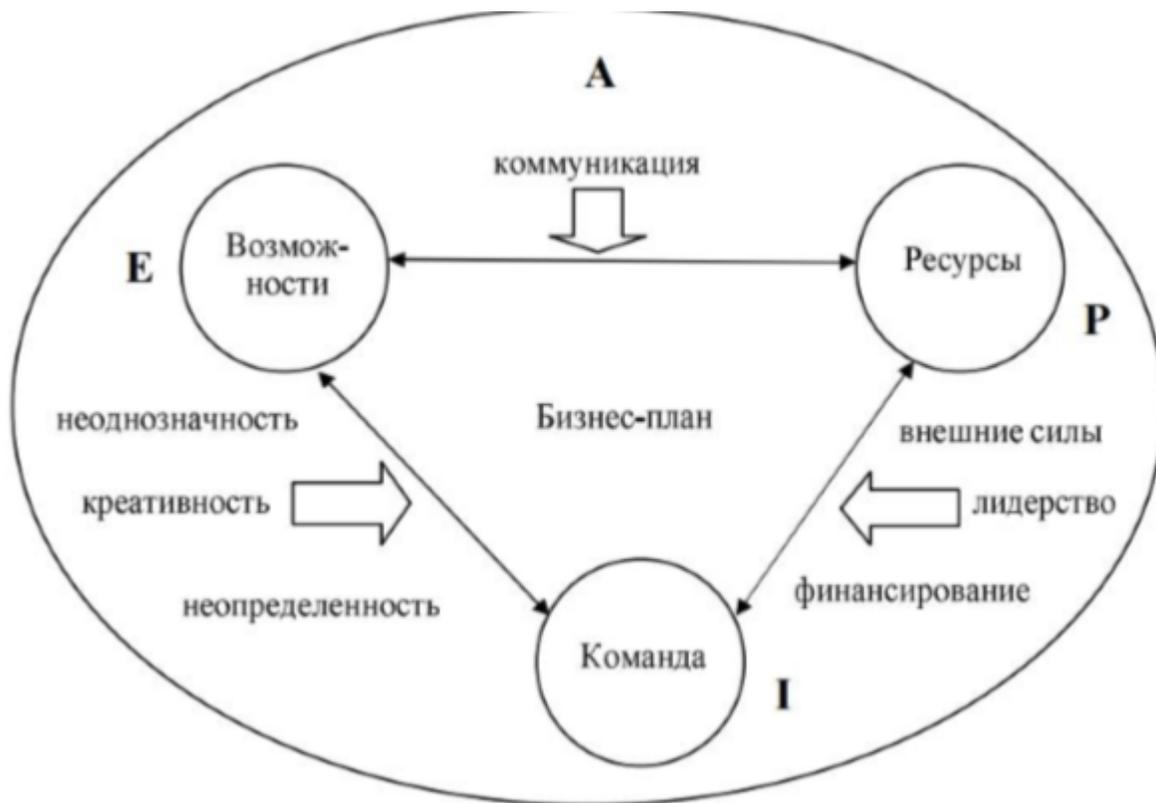


Рисунок 1. Реализация РАЕI концепции в модели Тиммонса

Эта модель указывает, что лидер организации не должен реализовывать все функции управления самостоятельно. Он должен делегировать полномочия подготовленной команде. Любая ли группа имеет право называться командой?[\[22\]](#) Социальная психология исследует малые группы. Но то, что характерно для них, не подходит для оценивания команды. Ключевая разница малой группы и команды в том, что команда всегда набирается из профессионалов, имеет вектор на решение бизнес задачи, и сначала выполняет задачу, а только потом неформально общается. Поэтому акценты и лидерства, и менеджмента команды скорее переходят в деловую, чем эмоциональную сферу[\[23\]](#).

Командой как правило называют группу, состоящую из 5-7, иногда и 15-20 человек, которые имеют общие цели, ценности и подходы к выполнению совместной работы; имеют узкую профессиональную направленность и дополняют других членов команды; берут на себя ответственность за итоговый результат работы; выполняют внутрикандные роли и идентифицируют себя и своих партнеров как

команду профессионалов. Командные взаимоотношения, состоящие из таких понятий, как «чувство локтя» и «дух партнерства» могут появляться только в деловой сфере, не перенося данную практику на частную жизнь членов команды [24].

Команда первоначально создается для выполнения определенной задачи, поэтому задача диктует ролевой состав, список умений, которыми обладают участники команды, сроки исполнения задачи и систему контроля за командной со стороны лидера.

Таким образом, можно определить следующие, важные для команды, признаки [25]:

- «вместе решают поставленную задачу»;
- «владеют сформировавшимися процедурами взаимодействия»;
- «обдуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга»;
- «работают на достижение генеральной цели» и/или «имеют общее видение решения задачи».

Если отношения в команде кажутся не сбалансированным с субъективной точки зрения, в итоге мы можем получить дистресс. Среднестатистическому человеку дистресс не будет нравиться, следовательно он найдет выход в сокращении пути достижения нового баланса, а самый близкий вариант – понизить свой вклад в работу команды. Поэтому менеджмент команды рассчитывает на меры по увеличению у членов команды ощущения значимости своего участия в ней.

В команде важно делать достаточный уровень равенства вкладов и приобретений ее членов. Такой подход будет достигнут грамотным распределением ролей в команде. Из этого следует, что команда станет работать эффективно, если все ее члены довольны занимаемыми позициями, а сами они в ближайшем будущем смогут занять позиции на следующей ступени карьерной лестницы.

Следуя данным советам, руководитель сможет собрать команду профессионалов, готовых слаженно работать друг с другом.

Выводы по главе 1:

Лидерство в организации – это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая освобождает сознание человека, формируя и используя

его знания, интеллект, творческую активность в интересах организации. Роль лидерства в управлении организацией заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений. Кроме того, лидерство распространяется на всю организацию и воспринимается большинством работников.

Лидер в организации – чаще всего индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества.

Понятие лидерства тесно связано с понятием группы, уровнем ее развития, деятельностью и целеобразованием, межличностным поведением, процессом поэтапного развития группы и т. д. Принятие групповой цели совместной деятельности – сложный процесс, который возможен только на основе способности подгруппы опосредовать совместные действия внешне заданными требованиями, нормами, правилами.

Лидер организации не должен реализовывать все функции управления самостоятельно. Он должен делегировать полномочия подготовленной команде.

В команде важно делать достаточный уровень равенства вкладов и приобретений ее членов. Такой подход будет достигнут грамотным распределением ролей в команде. Из этого следует, что команда станет работать эффективно, если все ее члены довольны занимаемыми позициями, а сами они в ближайшем будущем смогут занять позиции на следующей ступени карьерной лестницы.

Глава 2. Исследование лидерства в организации ООО «Инвент»

2.1. Краткая характеристика ООО «Инвент»

ООО «ИНВЕНТ» (далее компания «Redline») была основана 18 августа 2011 года в соответствии с Федеральным законом от 08 февраля 1998 года N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество также руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Учредительным договором о создании общества, и собственным уставом компании.

Основной целью создания компании «Redline» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли путем предоставления услуг по разработке веб-сайтов, а также их рекламы и продвижения. Миссия компании – предоставление услуг высокого качества по разработке веб-сайтов в оперативные сроки с максимальной ориентацией на клиента. Компания позиционирует себя как веб-студию, способную решить практически любую задачу ее клиентов в сети Интернет.

Главная цель компании Redline - достичь максимального качества в области интернет технологий, предоставить нашим клиентам высокотехнологичный продукт, соответствующий современным требованиям. Сделать удобным, доступным сервис по обслуживанию и дальнейшему содержанию сайта.

Задачи, направленные на достижение цели: разработка веб-сайтов на базе современных платформ веб-программирования; разработка фирменного оригинального дизайна для каждого сайта; поддержка сайта на всех этапах его жизненного пути; оптимизация сайта для поисковых систем; проведение тематических рекламных кампаний в сети Интернет; разработка программных приложений, представляющих заказчику максимальное количество информации о посещаемости его сайтов; другие специфические работы, связанные с информационными технологиями в сети Интернет.

Руководство компании «Redline» заботится о своих сотрудниках, стараясь предоставить им условия, которые необходимы для комфортной работы, выслушивая их пожелания и предложения, позволяя принимать совместные решения. Кроме того, компания «Redline», работая с клиентами, руководствуется, в первую очередь, принципом честности, потому что, как показала практика, лучше всегда давать клиенту объективное представление о ходе дел, не искажая правды. Взаимное доверие позволяет улучшить отношение с клиентами и продуктивность работы веб-студии в целом.

На данный момент компания занимает первое место в рейтинге по Томску среди разработчиков веб-сайтов на платформе 1С-Bitrix, четвертое в Сибирском федеральном округе и 98е из 9000 в России.

Основными конкурентами ООО «ИНВЕНТ» на рынке г.Томска являются следующие веб-студии: 1. Студия 15; 2. R70; 3. USERSTORY; 4. Паравеб; 5. Avaj; 6. PrimoSoft; 7. Веб-формат; 8. Бобяков.ру; 9. Студия Артема Городецкого; 10. ZOOM;

Тем не менее, компанией ООО «ИНВЕНТ» было успешно реализовано порядка 80 зарегистрированных и сертифицированных проектов, что помогло сформировать устойчивую базу постоянных клиентов, и привлекает все больше новых.

Компания находится в статусе «Золотого партнера» компании «Bitrix», что позволяет ей получать программное обеспечение по партнерским ценам, а также проводить совместные конференции, посвященные сайтостроению и развитию системы CMS «1с-Bitrix».

Устав компании составлен в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и включает в себя: полное и сокращенное название предприятия на русском языке; сведения об управляющих органах Общества; права и обязанности участников ООО; размер уставного капитала Общества; права и обязанности органов управления; механизм выхода учредителей из ООО; механизм приема новых учредителей в состав общества; порядок перехода части уставного капитала к другому учредителю общества; порядок ликвидации и реорганизации общества.



Рисунок 2. Организационная структура ООО «ИНВЕНТ»

Внутренняя структура компании Redline представлена тремя отделами, находящимися под управлением генерального директора.

1) Отдел управления проектами под управлением ведущего менеджера, деятельность которого заключается в:

a. составлением и утверждением технических заданий для проектов;

b. разработкой прототипов веб-сайтов;

c. ведением и поддержкой проектов вплоть до их завершения;

d. также играют роль связующего звена в общении клиента и отделов разработки/дизайна.

2) Отдел дизайна, возглавляемый арт-директором, роль которого:

a. предложить новый, яркий и удобный интерфейс, сохраняющий весь функционал веб-сайта, что был представлен в прототипе;

b. дальнейшие работы, дизайн и отрисовка дополнительных элементов по мере их появления.

3) Отдел разработки под управлением технического директора, занимается;

a. версткой составленного дизайна, переносом интерфейса проекта в браузер;

b. программирование веб-сайта, перенос верстки на систему управления веб-сайтом, работа с БД и административной частью сайта;

c. публикация сайта в сети Интернет, делегирование доменов;

d. Ведение технической поддержки сайта, выполнение дополнительных работ.

На основе представленной информации можно сделать вывод о наличии линейно-функциональной организационной структуры в компании «ИНВЕНТ».

2.2. Оценка восприятия лидерства в организации

Для того чтобы определить уровень осведомленности руководителей всех звеньев и их сотрудников о лидерстве и его роли в достижении поставленных в организации задач, а также узнать их мнение насчет сложившейся на предприятии ситуации, был проведен опрос методом анкетирования.

Опрос проводился среди сотрудников ООО «Инвент», занимающих управленческие должности.

Анкета включает 10 вопросов, после каждого вопроса следует анализ ответов. Количество опрошиваемых сотрудников составило 20 человек.

На вопрос «Считаете ли вы, что лидерство на сегодняшний день является основой формирования личности идеального руководителя?» более 60 % ответили, что качества идеального руководителя формируются исходя из его деятельности, в зависимости от того, в какой сфере работает организация, и какие цели организация ставит перед собой. Если начальник определенного подразделения стремится принести максимальную эффективность своему отделу, независимо от требований вышестоящего руководителя, постоянно ищет пути упрощения рабочего процесса, то такой специалист действительно является организационным лидером.

На вопрос «Считаете ли Вы, что ошибка лидера может привести к разрушению всего рабочего процесса?» почти вся опрошенная аудитория согласилась с мнением, что ошибка лидера, в данном случае руководителя, может способствовать разрушению рабочего процесса, тем самым привести организацию в состояние нарушенной деятельности, что привлечёт за собой негативные последствия.

Вопрос «Как Вы считаете, лидерство является приобретенным или врождённым качеством индивида?» разделил мнение сотрудников: одна часть опрошенных считает, что лидерство – это врожденное качество, и что человек рождается лидером и сам способствует своей реализации в любой области, которую выбирает он сам, полагаясь только на свои суждения. Вторая часть опрошиваемых сотрудников считает, что лидерские качества приобретаются. То есть исходя из различных событий, которые происходят с индивидом в его деятельности, он принимает решения, самостоятельно полагаясь на собственный опыт.

На вопрос «На Ваш взгляд, какие качества определяют идеального управленческого лидера? Укажите основное» более 80 % сотрудников отметили такие качества, как целеустремленность, ответственность, коммуникабельность, умение слушать, способность работать в команде и др. Исходя из опроса, выявлено, что для большинства сотрудников основным качеством лидера является уверенность в себе и в своих действиях. Если руководитель уверен, что определенное управленческое решение, является эффективным и принесет

максимальную пользу (подразделению) или организации в целом, то сотрудники готовы идти за своим руководителем и выполнять его указания.

Интересные мнения получены при ответе на вопрос «Что Вы понимаете под способностью организационного лидера (руководителя) использовать максимальную гибкость в принятии решения? Привести пример». Под понятием гибкого управленческого решения более 50 % сотрудников понимают управленческое решение в зависимости от ситуации, другими словами, способность принимать «гибкое решение», значит, учитывать все возможные факторы, которые повлияют на конечный результат. Принятие подобного решения включает минимальную долю риска и минимальную долю эффективности. Представлено множество примеров о том, когда компания находится в состоянии нестабильности и руководитель должен принять решение, которое на первое время оставит компанию с минимальными затратами и негативными эффектами, чтобы в определенный срок исправить все недостатки.

На вопрос «В чем, на Ваш взгляд, проявляется способность лидера работать в команде?» более 80 % ответили, что под способностью лидера работать в команде они понимают умение руководителя притягивать к себе людей, грамотно распределять обязанности людей внутри коллектива, способность лидера уметь успешно мотивировать своих сотрудников, готовность лидера оказать помощь сотруднику в случае проблематичных ситуаций. Кроме того, опрашиваемые выделили тот факт, что лидер должен являться примером того, как следует решать управленческие задачи и быть готовым поддержать членов группы в трудную минуту.

Большинство сотрудников на вопрос «По Вашему мнению, по каким критериям организационный лидер должен формировать себе команду? Перечислите качества» ответили, что лидер должен формировать свою команду таким образом, чтобы каждый человек, входящий в команду, мог выполнять определенную функцию, лидер же, в свою очередь, должен уметь выслушать и выбрать максимально эффективную идею. Лидер должен организовать коллектив на решение поставленных задач, самостоятельно распределив людей по их качествам и профессиональным навыкам, сформировав идеальную систему воздействия на решение проблемы или поставленной задачи.

На вопрос «По Вашему мнению, каким образом следует устранять деструктивного лидера?» более 70 % сотрудников считают, что устранение деструктивного лидера в рамках организации должно иметь административный характер, к примеру,

понижение руководителя в должности или перевод в другой отдел. Остальные 30 % считают, что устранение должно носить материальный характер (лишение квартальной премии, понижение заработной платы или увольнение). Кроме того, мы посчитали необходимым выявить, каким образом следует выделять из рядовых сотрудников лидера и способствовать реализации их качеств.

Сотрудники компании считают, что в современных организациях, занимающихся различной деятельностью, возможно проводить различные мероприятия, чтобы задействовать людей, обладающих лидерскими качествами, и дать им возможность реализовывать себя посредством различных заданий и конкурсов. Имеющие наибольшее количество побед должны быть внесены руководителем в список, который в дальнейшем даст возможность получить положительные характеристики при конкурсном назначении на более высокую должность.

На вопрос «Опишите идеального управленческого лидера, который, на Ваш взгляд, должен занимать место руководителя» получены следующие ответы: большинство сотрудников представляют лидера как некий «маяк», за которым они готовы идти и выполнять его поручения. Основным качеством такого лидера является профессиональность и уверенность в себе. Ответственность за себя и всю свою группу в лице лидера позволяет сотрудникам более комфортно чувствовать себя в рамках организации. Они уверены, что, если они допустят ошибку, виноват будет не определенный сотрудник, а вся группа, в том числе лидер, так как решение проблемы принято коллективно.

Исходя из опроса, мы видим, что сотрудники характеризуют феномен управленческого лидера как образ идеального руководителя, способного нести ответственность за свою деятельность и деятельность группы. Такой лидер должен обладать самодисциплиной и способностью вести за собой людей, показывая им дальнейшие перспективы. Среди основных качеств лидера сотрудники выделяют деловое и личностное общение, умение слушать и постоянный личностный рост, который позволит им соответствовать общему успеху.

Выводы по главе 2:

Для того чтобы определить уровень осведомленности руководителей всех звеньев и их сотрудников о лидерстве и его роли в достижении поставленных в организации задач, а также узнать их мнение насчет сложившейся на предприятии ситуации, был проведен опрос методом анкетирования.

Опрос проводился среди сотрудников ООО «Инвент», занимающих управленческие должности.

Анкета включает 10 вопросов, после каждого вопроса следует анализ ответов. Количество опрошенных сотрудников составило 20 человек.

Исходя из опроса, мы видим, что сотрудники характеризуют феномен управленческого лидера как образ идеального руководителя, способного нести ответственность за свою деятельность и деятельность группы. Такой лидер должен обладать самодисциплиной и способностью вести за собой людей, показывая им дальнейшие перспективы. Среди основных качеств лидера сотрудники выделяют деловое и личностное общение, умение слушать и постоянный личностный рост, который позволит им соответствовать общему успеху.

Глава 3. Мероприятия по поддержанию имиджа авторитетного руководителя в коллективе

Деятельность по формированию имиджа руководителей организации была организована на базе психологической структуры личности и включала различные направления коррекции исходя из методологических принципов (принципы деятельности, системности, развития). В процессе коррекционной работы у субъектов коррекции (руководителей) формировалось понимание, каким должен быть результативный руководитель организации – это лидер, способный вести за собой всю команду и служить примером успешности.

Коррекционная работа затрагивает личностные качества и свойства руководителей в профессиональной, мотивационной, эмоционально-волевой, коммуникативной и поведенческой сферах (см. приложение). Основные направления коррекционной работы включают: коррекцию эффективности профессиональной деятельности; коррекцию коммуникативных качеств личности; коррекцию личностных качеств – работа по снижению уровня агрессивности и тревожности личности руководителей; коррекцию мотивационной сферы.

Основными путями коррекции являются:

1. воздействие на когнитивную сферу – развитие памяти, стратегического мышления, креативности, внимания;

2. воздействие на сферу личности – развитие активной деятельной личности, развитие целеустремленности, способности к принятию важных управленческих решений, последовательности в достижении целей и задач, стремления к личностному росту, стремления к инновационной деятельности, способности к риску, стремления к получению новой информации, развитие самоконтроля;
3. формирование эффективного стиля руководства – развитие умения пользоваться авторитетом и властью, развитие умения управлять группой, умения правильно организовать деятельность подчиненных, развитие управленческих способностей;
4. формирование коммуникативных качеств – развитие эмпатии, умения создать нормальный психологический климат в коллективе, развитие навыков делового общения, правильного отношения к критике в свой адрес, гуманного отношения к сотрудникам, развитие социальной ответственности за принятые решения;
5. коррекция психических состояний – работа по снижению агрессивности, тревожности, конфликтности, повышению способности противостоять стрессовым ситуациям;
6. воздействие на мотивационную сферу - работа по формированию мотивационных качеств личности, по формированию мотивации достижения, стремления к достижению поставленных целей.

Проведение тренинга «Бесконфликтное поведение, которое включало в себя:

1. индивидуальные консультации;
2. мини-лекции;
3. деловые игры.

Место проведения тренинга: офисное помещение

Исполнитель: психолог

Форма работы: групповая форма, тренинг.

Участники: руководители и сотрудники организации.

Структура тренинга включает в себя три блока.

Основной блок тренинга посвящен проработке вопросов, связанных с работой по снижению уровня агрессивности и тревожности личности руководителей;

коррекции мотивационной сферы.

В программе коррекционной работы активно использовались тематические мини-лекции. Их актуальность обусловлена тем, что продуктивная работа руководителей достижима лишь при условии полного включения всех лидеров подразделений в систему коммуникативных связей и социальных процессов. Лекции проходили по следующему плану.

1. Вводный этап.
2. Организационный момент.
3. Подготовка аудитории к восприятию лекционного материала.
4. Основная часть. Работа с лекционным материалом.

а) Основные понятия (например, понятие «конфликт»).

б) Типы поведения в конфликтных ситуациях.

в) Конфликтные типы личности и стратегии взаимодействия с ними.

г) Манипуляции в профессиональной деятельности и способы противостояния им.

III. Заключительная часть. Подведение итогов лекции.

Длительность лекционного занятия составляет 1 академический час (45 мин.).

Лекции знакомили руководителей с основными понятиями, давались примеры различных практических ситуаций, способы выхода из них, использовался тематический наглядный материал.

В ходе мини-лекций у руководителей расширялись знания и представления по определенной проблеме, лекция давала необходимую минимальную теоретическую базу, подводила аудиторию к самостоятельным выводам по проблеме (так, во время лекции происходило знакомство с типами конфликтных ситуаций, конфликтными типами личности, способам противостояния манипуляциям в профессиональной деятельности, о негативной роли высокого уровня агрессивности и прочее).

В дальнейшем материал, полученный в ходе мини-лекции, закреплялся и отрабатывался в групповых тренинговых занятиях. Тренинговые процедуры содержали игры, упражнения, дискуссии, тесты, обобщающие упражнения, наглядные пособия. Тренинг «Бесконфликтное поведение» представлял собой 3-х

дневное занятие по 1 часу в день.

Рассмотрим тематическое планирование занятий тренинга (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Тематическое планирование занятий

№	Минут	Тема занятия	Цель	Процедура проведения:*
----------	--------------	---------------------	-------------	-------------------------------

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

1 день Конфликты в профессиональной деятельности

Раздел I. Вводный блок. Азы общения

1	5 минут	Знакомство участников с тренером (ведущим тренинга)	- снять отчуждение между группой и тренером	На данном занятии тренинга ведущий рассказывает немного о себе (знакомится), а так же доводит до группы цель, задачи и порядок проведения тренинга.
----------	----------------	--	--	--

2 2 минуты	Упражнение «Приветствие без слов»	-сплачивает группу, способствует формированию взаимопонимания;	Далее участникам предлагают поприветствовать друг друга используя только средства мимики и пантомимики.
3 3 минуты	Упражнение «Фигурные построения»	-обучает уверенному поведению в условиях необходимости принимать решения при ограниченности доступной информации, брать на себя ответственность за свою часть в общей работе.	Далее участники хаотично перемещаются по помещению. По команде ведущего они закрывают глаза и пытаются построиться, образовав ту геометрическую фигуру, которая названа ведущим (круг, треугольник, квадрат, «змейка» и т.п.). Если кто-то подсматривает - он выбывает из игры.

Продолжение таблицы 1

4	4 минуты	Упражнение «Дюжина»	«Интеллектуальная разминка», тренировка навыков уверенного поведения в ситуациях, когда нужно оперативно реагировать на изменяющуюся ситуацию.	Участники расположены в кругу. Водящий показывает на любого из них и называет число от 2 до 12. Тот, на кого показал водящий, демонстрирует на пальцах названное число (если оно больше 10, то в два приема). Тот, кто стоит справа от него, демонстрирует на пальцах число на единицу меньше, следующий правый сосед - еще на единицу меньше и т.д., пока не будет достигнут ноль. Кто ошибется или замешкается - выбывает из игры.
----------	--------------------	--------------------------------	---	---

Раздел II. Основной блок. Конфликты в профессиональной деятельности

1	10 минут	Дискуссия «Нужны ли нам конфликты?»	- сформулировать позитивные последствия конфликтов в коллективе; -определить собственный стиль выхода из конфликта.	Знакомство участников тренинга со стратегиями выхода из конфликтной ситуации: разбирались реальные ситуации. Каждый участник определил собственный стиль выхода из конфликта, проанализировав свои сильные стороны и наметив новые пути решения некоторых старых проблем.
----------	--------------------	--	---	--

2
8
минут

**Упражнение
«Перетягивание
газеты»**

**Упражнение
демонстрирует
важную
особенность
переговоров -
ориентацию на
дальнейшее
сотрудничество.**

Участники разбиваются на пары. Каждая пара берет одну газету. Эту газету нужно свернуть в трубочку. Участники встают так, чтобы между ними было расстояние в один метр. Встают на одну ногу другую, придерживают рукой. Во второй руке газета и по команде тренера все стремятся, перетягивая газету вывести противника из равновесия. Усилия нужно дозировать так, чтобы газета не прорвалась.

Продолжение таблицы 1

3
8
минут

**Мини-лекция
«Конфликты в
профессиональной
деятельности»**

**Повысить
коммуникативную
компетентность
руководителей и
сотрудников для
успешного
разрешения
конфликтных
ситуаций**

**Ведущий тренинга
рассказывает
теоретические
возможности
профилактики
конфликтов,
прогнозирования
поведения, разрешения
и управление
конфликтными
ситуациями и улучшения
отношений.**

4 20 минут	Упражнение «Письмо мэру»	Научиться формировать навык аргументированного отстаивания своей позиции	Участникам предлагается разделиться на две группы, одна из которых временно будет исполнять функции мэра, а другая функции горожан. Группа горожан должна придумать претензии мэру в виде письма, а группа мэра должна ответить на все претензии горожан не создавая конфликта. Потом группы меняются.
---------------------------------------	---	---	---

Раздел III. Заключительный блок. Обратная связь.

2 день Конфликтные типы личностей.

Раздел I. Вводный блок.

1 5 минут	Игра-приветствие	Развитие коммуникативных навыков, снятие внутреннего напряжения, установление контакта в группе.	Участники рассказывают группе о жестах приветствия, принятых у различных народов.
--------------------------------------	-------------------------	---	--

2 15 минут	Групповая дискуссия «Каналы власти»	Определить какие умения, навыки, качества необходимы для того, что бы руководить людьми и добиваться результатов в работе	Участники по мере значимости утверждения должны определить какими сочетаниями каналов власти пользуются в жизни и какими бы они хотели, чтобы использовали их руководители.
------------------	---	---	---

Продолжение таблицы 1

3 6 минут	Групповая игра «Полет на луну»	Игра позволяет на опыте посмотреть на качества, присущие лидеру- руководителю и обсудить их в группе.	Группа делится на две команды. После того, как участники получили инструкцию, они разбиваются на две команды. Сначала каждый заполняет бланк ранжирования предметов самостоятельно, потом идет групповое обсуждение. После один человек от команды делает презентацию ответа группы. Желательна видеосъемка для дальнейшего анализа. Затем участники просматривают выступление на видео, заполняют оценочный бланк. Тренер и группа комментируют свои оценки выступивших лидеров. Групповое обсуждение результатов игры.
-----------------	--------------------------------------	---	---

Раздел II. Конфликтные типы личностей.

1	4 минуты	Мини лекция - «Конфликтные типы личностей»	Познакомить учащихся с классификацией конфликтных типов личности Д.Скотта. Закрепить в памяти материал, полученный в ходе мини-лекции.	Ведущий читает лекционный материал. Участники слушают и задают вопросы после лекции.
----------	--------------------	---	---	---

Продолжение таблицы 14

2 15 Упражнение
минут «Мобильник»

Игра направлена на моделирование социальных ситуаций и способов поведения, развитие умения слушать другого, а также развитие пространственного мышления, зрительного восприятия; творческого воображения, эмоциональной адекватности

Группа делится на 6 подгрупп.
Тренер выдает каждой подгруппе карточку с обозначением одного из конфликтных типов личности («паровой каток», «разгневанный ребенок», «молчун», «сверхпокладистый», «жалобщик», и «скрытый агрессор») и объясняет задание, начиная с ситуации: «В одном детском саду воспитатель, собирая детей на прогулку, обнаружила, что Васины родители, которые обычно привозят ребенка на машине, забыли надеть ему рукавички. При этом папа положил ему в шкаф запасные шерстяные носки. Чтобы руки ребенка не замерзли, воспитатель надела Васе на руки носочки. Во время прогулки неожиданно пришла Васина мама, увидела, что ее ребенку вместо рукавиц надели носки, и устроила скандал».

Каждой подгруппе надо придумать, что делала и что говорила мама в зависимости от типа конфликтной личности, указанного в карточке, а затем представить, что мама, разговаривая по телефону, пересказала свои слова и свои действия подруге. Этот разговор и следует передать группе.

Затем каждая подгруппа

Продолжение таблицы 14

Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников.

Отработка

навыка Все слушатели по кругу (по очереди) произносят

15
3
минут

Упражнение «Достойный выход из конфликтных ситуаций»

«Достойный выход из ответ»

из конфликтных ситуаций

записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и группа переходит к обсуждению.

Раздел III. Заключительный блок. Обратная связь.

3 день - Манипуляции.

Раздел I. Вводный блок.

Развитие

коммуникативных

навыков, снятие

внутреннего

напряжения,

установление

контакта в группе.

1
1
минута

Упражнение

«Собери

рукопожатия»

В свободном перемещении за 5 секунд надо собрать как можно больше рукопожатий.

Продолжение таблицы 14

Сплочение,
разминка,
тренировка умения
управлять другими
людьми и выполнять
указания того, кто
управляет.

Упражнение
«Хвосты»

Участники встают в колонну, каждый кладет руки на плечи стоящего впереди. Ведущий поясняет, что участники - это загадочная сороконожка, глаза которой расположены не на голове, а на хвосте. Все, кроме замыкающего, закрывают глаза, а тот, кто оказался в хвосте, управляет движениями всей «сороконожки», отдавая голосом команды находящемуся впереди, а при необходимости и другим участникам. Задача - перемещаться таким образом по заданной ведущим траектории (обойти по периметру помещения, пройти «змейкой» между несколькими стульями и т. п.). Если ведущий замечает, что кто-то, кроме пребывающего в хвосте, открывает глаза, «сороконожка» начинает путь сначала. Игра продолжается 3-5 минут, каждую минуту порядок расстановки участников в колонне меняется.

Развитие умения
передавать и
понимать
информацию с
помощью
невербальных
средств.

Упражнение
«Покажи
минут
ситуацию»

Сначала участники упражнения делятся на пары, каждая из которых получает карточку с кратким описанием определённой конфликтной ситуации межличностного взаимодействия. После этого все пары готовят и разыгрывают описанные ситуации на показывая доставшиеся им карточки другим участникам упражнения.

Раздел II. Основной блок. Манипуляции.

Продолжение таблицы 14

4	23 минуты	Упражнение «Манипуляции»	Актуализация психологических знаний о способах манипуляции	<p>Разделить участников на подгруппы, затем каждой подгруппе дать задание: придумать, подготовить и представить ролевую игру, которая будет демонстрировать способы манипуляции. Раздать карточки, на которых написаны способы манипуляции: преувеличение типичности поведения; создание спешки, ажиотажа; злоупотребление правилом взаимного обмена; навязывание обстоятельств. Каждый способ объяснить.</p>
---	--------------	-----------------------------	--	---

5 17 минут	Обобщающее упражнение «Колобок и лисица»	Закрепление теоретического материала, отработка навыка	Участники делятся на 3-4 группы, каждой из которых предлагается от имени героя русской сказки «Колобок» дать отпор манипулятивным действиям и словам Лисицы («Сядь ко мне на носок, спой еще разок»). Колобок, вооруженный знаниями о цивилизованных способах противостояния манипуляциям, должен за 5-10 минут написать и зачитать ответ Лисе. В процессе чтения ответа остальные слушатели записывают, какие приемы были удачно использованы Колобком.
-------------------	---	---	---

Раздел III. Заключение. Обратная связь.

6	10 минут	Заключительная часть	Подведение итогов	<p>Для подведения итогов тренинга, ведущий предлагает высказаться участникам о работе.</p> <p>Ведущий тренинга высказывает пожелание всей группе. Каждый участник прощается с группой, говорит всем теплые слова.</p>
----------	-----------------	-----------------------------	--------------------------	---

В ходе тренингов отмечалась положительная динамика процессов в группе.

Руководители как участники тренингов проявляли заинтересованность, активно включились в совместную деятельность.

Был создан положительный эмоциональный настрой, участники раскрепостились и были достаточно открыты для взаимодействия, проявляли заинтересованность в тренинговых занятиях, чему способствовали разминочные упражнения на сплочение группы, проводимые на протяжении всех тренинговых занятий.

Обратная связь, проводимая в конце каждого занятия, закрепляла рабочий настрой и положительные эмоции от занятия, а также давала возможность всем участникам высказать свое мнение и получить ответы на вопросы.

В процессе обсуждений упражнений и на этапе обратной связи участники обменивались впечатлениями от выполненных упражнений, рефлексивно слушали друг друга, отработывали навык координировать свое поведение с намерениями других людей, действовать в соответствии с быстро меняющейся ситуацией.

Группа руководителей в целом показала себя легко обучаемой, мобильной.

При этом участниками ощущалась сложность и многогранность тем тренинга, их необходимость в профессиональной деятельности, а также и в межличностном общении.

Руководители организации постоянно задавали вопросы по практическому применению полученных навыков, обсуждение проведенных упражнений проходило ярко и насыщенно, участники спорили, доказывали свою точку зрения, проявляли активность.

Руководители после проведенных мероприятий стали более стрессоустойчивы и менее конфликтны, менее тревожны и менее агрессивны, стали более мотивированы.

До коррекционных мероприятий руководители организации были склонны к принятию себя такими, какими они есть при общем принятии всех своих слабостей и недостатков, отличались принятием решений не сразу, тщательно взвешивая плюсы и минусы, не стремились брать всю ответственность на себя, учитывали мнение коллектива, а в принятии решения зависели от его мнения, учитывали реальную ситуацию, прогнозы на отдаленную перспективу данными руководителями не рассматривались. Предпочитали ранее уже проверенные пути и способы решения проблем. Отличались достаточной замкнутостью, спокойствием, логичностью, значительной избирательностью в общении. Превалировал либеральный стиль руководства подчиненными.

После проведенной коррекционной работы руководители стали достаточно быстро реагировать на изменения среды организации, стали более деятельными и более активными. Способность к общению у них возросла, они стали легко вступать в контакт. По-прежнему предусмотрительны и не сразу принимают решения, но теперь стратегически выстраивают принятие решений, делают прогнозы на перспективу, опираются на логику. Последовательны и рациональны, независимы и оптимистичны. Стиль руководства – переход от либерального к демократическому.

Заключение

Лидерство в организации – это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая освобождает сознание человека, формируя и используя его знания, интеллект, творческую активность в интересах организации. Роль лидерства в управлении организацией заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений. Кроме того, лидерство распространяется на всю организацию и воспринимается большинством работников.

Лидер в организации – чаще всего индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества.

Понятие лидерства тесно связано с понятием группы, уровнем ее развития, деятельностью и целеобразованием, межличностным поведением, процессом поэтапного развития группы и т. д. Принятие групповой цели совместной деятельности – сложный процесс, который возможен только на основе способности подгруппы опосредовать совместные действия внешне заданными требованиями, нормами, правилами.

Лидер организации не должен реализовывать все функции управления самостоятельно. Он должен делегировать полномочия подготовленной команде.

В команде важно делать достаточный уровень равенства вкладов и приобретений ее членов. Такой подход будет достигнут грамотным распределением ролей в команде. Из этого следует, что команда станет работать эффективно, если все ее члены довольны занимаемыми позициями, а сами они в ближайшем будущем смогут занять позиции на следующей ступени карьерной лестницы.

Для того чтобы определить уровень осведомленности руководителей всех звеньев и их сотрудников о лидерстве и его роли в достижении поставленных в организации задач, а также узнать их мнение насчет сложившейся на предприятии ситуации, был проведен опрос методом анкетирования.

Опрос проводился среди сотрудников ООО «Инвент», занимающих управленческие должности.

Анкета включает 10 вопросов, после каждого вопроса следует анализ ответов. Количество опрашиваемых сотрудников составило 20 человек.

Исходя из опроса, мы видим, что сотрудники характеризуют феномен управленческого лидера как образ идеального руководителя, способного нести ответственность за свою деятельность и деятельность группы. Такой лидер должен обладать самодисциплиной и способностью вести за собой людей, показывая им дальнейшие перспективы.

Среди основных качеств лидера сотрудники выделяют деловое и личностное общение, умение слушать и постоянный личностный рост, который позволит им соответствовать общему успеху.

В ООО «Инвент» был проведен тренинг «Бесконфликтное поведение».

Руководители после проведенных мероприятий стали более стрессоустойчивы и менее конфликтны, менее тревожны и менее агрессивны, стали более мотивированы.

До коррекционных мероприятий руководители организации были склонны к принятию себя такими, какими они есть при общем принятии всех своих слабостей и недостатков, отличались принятием решений не сразу, тщательно взвешивая плюсы и минусы, не стремились брать всю ответственность на себя, учитывали мнение коллектива, а в принятии решения зависели от его мнения, учитывали реальную ситуацию, прогнозы на отдаленную перспективу данными руководителями не рассматривались. Предпочитали ранее уже проверенные пути и способы решения проблем. Отличались достаточной замкнутостью, спокойствием, логичностью, значительной избирательностью в общении. Превалял либеральный стиль руководства подчиненными.

После проведенной коррекционной работы руководители стали достаточно быстро реагировать на изменения среды организации, стали более деятельными и более

активными. Способность к общению у них возросла, они стали легко вступать в контакт. По-прежнему предусмотрительны и не сразу принимают решения, но теперь стратегически выстраивают принятие решений, делают прогнозы на перспективу, опираются на логику. Последовательны и рациональны, независимы и оптимистичны. Стиль руководства – переход от либерального к демократическому.

Список литературы

Адизес И. Развитие лидеров – Альпина Паблишер, 2016

Арсентьева Ю.А., Борисов А.В. Современные проблемы руководства и лидерства в системе управления человеческими ресурсами организации // NovalInfo.Ru. 2015. Т. 1. № 39. С. 101–106

Байхэм Воспитай своего лидера / Байхэм, С. Уильям и др.. - М.: Вильямс, **2015**. - 416 с.

Белов, В.В. Проблема управленческого лидерства: психологический подход / В.В. Белов, Е.В. Белова // Управленческое консультирование. – 2014. – № 7. – С. 116–125.

Валишин Е.Н. Особенности управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений //Ученые записки РГСУ.Т.14. 2015. №5 (132). С.86-93

Валишин Е.Н. Ситуационные особенности лидерства в управлении персоналом организации // Экономика и социум. 2015. № 1-2 (14). С. 624

Горячкина В.А. Проблемы и пути решения управленческого лидерства в организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2015. № 2. С. 196–200

Замулин А.Л. В поисках эффективного лидерства (учебный кейс) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 2. С. 152–160

Константинова В.Г., Мокшеев В.А. Понятийные аспекты имиджа руководителя и процесса его формирования в условиях дополнительного профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5.;

Копытина В.А., Косякова А.В. Лидерство и руководство: их роль в управлении организацией // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика: сборник / Ставропольский государственный аграрный университет. 2015. С. 128

Котельников А.В., Шевень Л.Н. Пути формирования инновационной активности Смоленской области, 2014.– С.29-32.

Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. – 2015. – №1 (37).

Ксенофонтова Е. Г. Лидерство в организации // Организационное поведение : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. М. : Юрайт, 2015. С. 114–137.

Лукаш, С. Н. Педагогические условия развития лидерских качеств у студенческой молодежи / С. Н. Лукаш, П. В. Тимченко // Человек и Образование. – 2015. – № 2(43). – С. 104–108.

Оганян К.М., Шопенко А.Д. Организационное поведение. Санкт-Петербург, 2015. С. 54–84

Охлопкова Н.А., Михайлова А.В. Лидерские качества менеджера в организациях // Научные исследования: от теории к практике. 2015. Т. 2. № 2 (3). С. 299–300.

Почебут, Л. Г. Социальные представления о неформальном лидере в организации / Л. Г. Почебут, Е. Н. Газогареева // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 46–61.

Салихова И.С., Антипова Д.А. Лидерство как инновационный управленческий феномен // Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 2. С. 49-57.

Салихова Э.Х., Рабцевич А.А. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство» в современных организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2-3 (46). С. 86– 87.

Церетели, И.Г. Кризис власти. Воспоминания лидера меньшевиков, депутата II Государственной Думы, 1917-1918 / И.Г. Церетели. - М.: Центрполиграф, **2014**. - 255 с.

Чернякова А.С., Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А. Особенности лидерства в современной организации // Актуальные проблемы человека в инновационных условиях современного образования и науки: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М., 2015. С. 161.

Чернякова А.С., Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А. Особенности лидерства в современной организации // Актуальные проблемы человека в инновационных условиях современного образования и науки: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М., 2015. С. 161.

Власть и лидерство в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uchebniki-besplatno.com/teoriya-organizatsii-kniga/vlast-liderstvoorganizatsii-12135.html> дата доступа: 19.05.2018

Лидерство в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.plam.ru/ucebник/organizacionnoe_povedenie_uchebnoe_posobie/p9.php дата доступа: 19.05.2018

1. Константинова В.Г., Мокшеев В.А. Понятийные аспекты имиджа руководителя и процесса его формирования в условиях дополнительного профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5.; [↑](#)
2. Байхэм Воспитай своего лидера / Байхэм, С. Уильям и др.. - М.: Вильямс, **2015**. - 416 с. [↑](#)
3. Церетели, И.Г. Кризис власти. Воспоминания лидера меньшевиков, депутата II Государственной Думы, 1917-1918 / И.Г. Церетели. - М.: Центрполиграф, **2014**. - 255 с. [↑](#)
4. Валишин Е.Н. Ситуационные особенности лидерства в управлении персоналом организации // Экономика и социум. 2015. № 1-2 (14). С. 624 [↑](#)
5. Арсентьева Ю.А., Борисов А.В. Современные проблемы руководства и лидерства в системе управления человеческими ресурсами организации // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 1. № 39. С. 101-106 [↑](#)

6. Горячкина В.А. Проблемы и пути решения управ- ленческого лидерства в организации // Произ- водственный менеджмент: теория, методология, практика. 2015. № 2. С. 196–200 [↑](#)
7. Замулин А.Л. В поисках эффективного лидерства (учебный кейс) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2015. № 2. С. 152–160 [↑](#)
8. Оганян К.М., Шопенко А.Д. Организационное поведение. Санкт-Петербург, 2015. С. 54–84 [↑](#)
9. Копытина В.А., Косякова А.В. Лидерство и ру- ководство: их роль в управлении организацией // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика: сборник / Ставропольский государственный аграрный университет. 2015. С. 128 [↑](#)
10. Охлопкова Н.А., Михайлова А.В. Лидерские ка- чества менеджера в организациях // Научные исследования: от теории к практике. 2015. Т. 2. № 2 (3). С. 299–300. [↑](#)
11. Охлопкова Н.А., Михайлова А.В. Лидерские ка- чества менеджера в организациях // Научные исследования: от теории к практике. 2015. Т. 2. № 2 (3). С. 299–300. [↑](#)
12. Салихова Э.Х., Рабцевич А.А. Соотношение по- нятий «лидерство» и «руководство» в современных организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2-3 (46). С. 86– 87. [↑](#)
13. Чернякова А.С., Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А. Особенности лидерства в современной организации // Актуальные проблемы человека в инновационных условиях современного образования и науки: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М., 2015. С. 161. [↑](#)

14. Чернякова А.С., Лисовская Н.Б., Трощинина Е.А. Особенности лидерства в современной организации // Актуальные проблемы человека в инновационных условиях современного образования и науки: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М., 2015. С. 161. [↑](#)
15. Лукаш, С. Н. Педагогические условия развития лидерских качеств у студенческой молодежи / С. Н. Лукаш, П. В. Тимченко // Человек и Образование. – 2015. – № 2(43). – С. 104-108. [↑](#)
16. Котельников А.В., Шевень Л.Н. Пути формирования инновационной активности Смоленской области. Zbior raportow naukowych. K№OWLEDGE SOCIETY. (30.10.2014 - 31.10.2014) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2014. – 68 str. ISBN№: 978-83-64652-70-7 (t.2). – С.29-32. [↑](#)
17. Ксенофонтова Е. Г. Лидерство в организации // Организационное поведение : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. М. : Юрайт, 2015. С. 114-137. [↑](#)
18. Белов, В.В. Проблема управленческого лидерства: психологический подход / В.В. Белов, Е.В. Белова // Управленческое консультирование. – 2014. – № 7. – С. 116-125. [↑](#)
19. Адизес И. Развитие лидеров – Альпина Паблишер, 2016 [↑](#)
20. Почебут, Л. Г. Социальные представления о неформальном лидере в организации / Л. Г. Почебут, Е. Н. Газогареева // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 46-61. [↑](#)
21. Салихова И.С., Антипова Д.А. Лидерство как инновационный управленческий феномен // Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 2. С. 49-57. [↑](#)

22. Лидерство в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа:
http://www.plam.ru/ucebник/organizacionnoe_povedenie_uchebnoe_posobie/p9.php
дата доступа: 19.05.2018 [↑](#)
23. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. – 2015. – №1 (37). [↑](#)
24. Власть и лидерство в организации [Электронный ресурс]. – Режим до- ступа:
<http://uchebniki-besplatno.com/teoriya-organizatsii-kniga/vlast-liderstvoorganizatsii-12135.html> дата доступа: 19.05.2018 [↑](#)
25. Валишин Е.Н. Особенности управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений //Ученые записки РГСУ.Т.14. 2015. №5 (132). С.86-93 [↑](#)