

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
Кафедра управления физической культурой и спортом

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
д-р пед. наук
В.Н. Зуев
201_ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ВЛИЯНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ЛИЧНОСТНЫХ
КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

49.04.01 Физическая культура

Магистерская программа

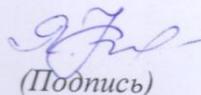
«Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта»

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной формы обучения


(Подпись)

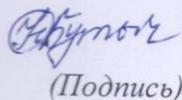
Колмыкова
Мария
Андреевна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент


(Подпись)

Куценко
Яна
Александровна

Рецензент
канд. пед. наук,
руководитель физического
воспитания ГАПОУ ТО
"Западно - Сибирский
государственный колледж


(Подпись)

Бутыч
Наталья
Сергеевна

Тюмень 2016

Аннотация

В исследовании с теоретических позиций рассматривается вопрос влияния профессионально значимых личностных качеств руководителя на эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.

В практической части диссертации исследуется влияние профессионально значимых личностных качеств на эффективность деятельности руководителей спортивных организаций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
1.1. Специфика индивидуально-психологических характеристик личности в теории управления	9
1.2. Структура личностных и профессиональных качеств руководителя	12
1.3 Типы и виды социальных институтов физической культуры и спорта	18
ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ	
2.1. Методы исследования профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций	26
2.2. Организация исследования профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций	29
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ	
3.1. Исследование профессионально значимых личностных качеств руководителей и анализ их влияния на эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций	34
3.2. Критерии оценки профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций	42
3.3. Практические рекомендации непрерывного развития профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций	54
Заключение	61
Библиографический список	63
Приложения	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов.

Во-первых, спортивные учреждения за последние шестнадцать лет сменили свой статус в связи с изменением законодательства. Спортивные учреждения приобрели новый статус, из бюджетных они превратились в муниципальные бюджетные учреждения, в том числе и учреждения дополнительного образования.

Во-вторых, с внедрением новых законов и подзаконных актов спортивные учреждения, в том числе и дополнительного образования, продолжают менять свой организационно правовой статус. Так появились новые организационно правовые формы спортивных организаций, каждое из которых имеет свою специфику управления.

Приняты новые положения, касающиеся лицензирования спортивных учреждений, аттестации и аккредитации. Систематизация требований государственного контроля в сфере спорта значительно поменяло подходы к установлению итогов работы спортивных учреждений.

Существенные изменения в системе спорта произошли не только в организационно правовой форме самих спортивных учреждений, но и в содержании их деятельности, в технологиях, применяемых, в процессе деятельности, в требованиях к кадровому потенциалу и подходах стимулирования и мотивации труда, которые также отражены в ряде нормативных документов.

Участие спортивных учреждений в системе госзакупок, котировок, тендеров требуют новых компетенций от руководителя муниципального спортивного учреждения.

За шестнадцать лет в системе подготовки руководителей учреждений спорта сформировались институты, осуществляющие целевую подготовку, переподготовку специалистов, разработаны стандарты, подготовлены учебники, методические материалы.

Все эти тенденции предопределяют необходимость переосмысления требований к должности руководителя спортивного учреждения. Вместе с тем, актуальность данной темы обуславливается и тем, что жесткая конкуренция буквально заставляет обладать не только высочайшей квалификацией в своей области, но и набором определённых личностных качеств. Далек не всегда в одном индивиде присутствует и то и другое.

Профессионально-важные личностные качества напрямую влияют на успех в трудовой деятельности, построении карьеры, налаживании связей и взаимодействии с другими людьми.

Взаимоотношения по вертикали показывают способность руководителя учитывать, воспринимать, понимать и прогнозировать динамику отношения к нему со стороны его подчиненных. Для того что бы уметь это делать необходимо формировать у руководителя рефлексивное отражение восприятия коллективом его главных личностных качеств, без чего деловые и межличностные коммуникации будут неэффективны или малоэффективны.

От современного руководителя требуется обеспечение инновационным характером деятельности, постановка задач, которые важны сегодня и станут еще более важными завтра, и умение находить пути их решения.

При этом следует важно понимать, какие личные качества руководителя являются профессионально-важными в его управленческой деятельности.

Т. Пучкова считает, что должность обязывает руководителя мыслить стратегически, операционально, реально, быть дальновидным, работать над созданием эффективной системы управления.

Официальный подход к профессиональным качествам руководителя учреждения определён в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих. В нем описано такое понятие как «компетентность». Под компетентностью в документе понимается качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач,

носящих проблемный характер, а также готовность нести ответственность за свои действия [Цит. по: 32, С. 336].

В деятельности организации и поведении руководителя изучение структуры личности определяется объективной ролью, которую она выполняет. Личностные качества априори занимают важное место в структуре деятельности и оказывают решающее влияние на ее эффективность.

Личностные качества руководителя неразрывно связаны со всеми управленческими функциями (прогнозирование, планирование, организация, мотивирование, контроль).

Практическая значимость нашего исследования о влиянии личностных качеств на эффективность управления организацией определена тем, что при владении определенным набором качеств, руководитель наиболее эффективно осуществляет процесс руководства. Руководитель является основным звеном с его психологическими характеристиками и определенным набором личностных установок, руководствуясь которыми он эффективно, либо деструктивно реализовывает процесс руководства.

Модель профессионально – важных личностных качеств руководителя спортивного учреждения необходимо создавать, на наш взгляд, на базе заданных профессиональных стандартов, которые включают набор требований, соответствующие установленным задачам.

Под *профессиональным стандартом* будем понимать систему требований к качествам руководителя, которые определяют вероятность занятия конкретной должности и характеризуют успех в деятельности. Для формирования требований к профессиональным управленческим компетентностям руководителя, следует отчетливо осознавать его функции, полномочия и ответственность.

Цель исследования – выявить взаимосвязь между профессионально значимыми личностными качествами руководителей и эффективностью деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Нам предстояло решить ряд основных **задач работы:**

1. Проанализировать научную литературу, нормативные и правовые документы по теме исследования.
2. Выявить различия в уровне развития профессионально-значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций.
3. Осуществить оценку эффективности деятельности руководителей физкультурно-спортивных организаций на основе комплексного показателя уровня развития профессионально-значимых личностных качеств.
4. Провести сравнительный анализ влияния уровня развития профессионально-значимых личностных качеств руководителей на эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.
5. Разработать практические рекомендации для повышения уровня развития профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций.

Объект исследования - социально-психологические аспекты управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта.

Предмет исследования - профессионально-значимые личностные качества руководителей, влияющие на эффективность деятельности физкультурно-спортивной организации.

Гипотеза исследования заключается в следующем: деятельность физкультурно-спортивной организации будет эффективной при владении руководителем высоким уровнем развития профессионально-значимых личностных качеств.

Методологическую основу исследования составили:

1. субъектно-деятельностный подход (К.А. Абульханова, С.Л. Рубинштейн);
2. системный подход к исследованию психических явлений и процессов (В.А. Барабанщиков, А.В. Карпов, В.Д. Шадриков);
3. функциональный подход к анализу управленческой деятельности (А.В. Карпов, Е.С. Кузьмин, А. Файоль);

4. системогенетический анализ профессионально – важных качеств (В.Н. Дружинин, А.В. Карпов, Ю.П. Поваренков, В.Д. Шадриков);
5. современные концепции профессионализации (Ю.П. Поваренков, Н.П. Фетискин);
6. ряд подходов для определения личностных конструктов (Г. Олпорт, Г. Айзенк, А. Бандура, Д. Келли).

Методы исследования. В работе использовались следующие методы исследования:

- теоретический анализ научно-методической литературы, нормативных и правовых актов по изучаемой проблеме;
- психологическое тестирование;
- педагогическое наблюдение;
- анкетирование;
- интервьюирование
- математико-статистический метод исследования;

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Специфика индивидуально-психологических характеристик личности в теории управления

В своем первоначальном значении, слово «личность» означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. Этимологический анализ происхождения термина в различных языках даёт интересное разъяснение. В русском слово «личность» восходит к корню «личина», «маска». Также в других языках личностью обозначали маску, роль, исполнявшуюся актером в театре [Цит. по: 64, С. 25].

Понятие личности используется в различных значениях. В более широком смысле подразумевается, как устойчивая система социально – значимых черт, отвечающих за согласованное проявление его чувств, мышления и поведения, а также, характеризующих индивида, как члена того или иного общества или общности.

Следующий тип определения создает особый акцент на интегральной природе личности «личность есть динамическая организация внутри индивида тех психологических систем, которые детерминируют его уникальную приспособляемость к его окружению». **Г. Олпорт выдвинул концепцию черты**, объясняя это индивидуальностью поведения человека,. Он определял черту как «...нейропсихическую структуру, способную преобразовывать множество функционально эквивалентных стимулов, а также стимулировать и направлять эквивалентные формы адаптивного и экспрессивного поведения». Иными словами, черта – это предрасположенность вести себя сходным образом в широком диапазоне ситуаций. Теория Г. Олпорта гласит, что поведение человека относительно

стабильно с течением времени и в разнообразных ситуациях [Цит. по: 53, С. 345].

Дж. Уотсон относит личность «к сумме деятельностей, которые могут быть обнаружены при актуальном наблюдении в течение достаточно длительного периода, предоставляя надежную информацию» [Цит. по: 69, С. 382].

Для Мак Клееланда личность - это "наиболее адекватная концептуализация поведения личности во всех его деталях, которую ученый может дать на данный момент времени"[Цит. по: 7, С. 118].

Из приведенных определений следует, содержание понятия личность многогранно.

В настоящее время имеется большое количество теорий личности, которые отличаются между собой. Рассматриваются подходы к изучению личности, среди которых: социогенетический (теория социализации, теория научения, теория ролей); биогенетический (С.Холл. Э. Кречмер, З.Фрейд и др.); психогенетический (включает в себя психодинамическую ориентацию, когнитивистскую и персонологическую).

Исследуя мотивацию развития личности, А. Маслоу определил ряд основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям:

1. Эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью. Для людей данного типа характерно адекватное восприятие действительности, отсутствие страха перед неизвестностью и неопределенностью.

2. Приятие (себя, других, природы). Принятие человеческой природы такой, какая она есть, не приукрашивание реальности, отсутствие искусственных, защитных форм поведения а также неприятие такого поведения со стороны других.

3. Спонтанность, простота и естественность. Предельная спонтанность в своей внутренней жизни, мыслях, при соблюдении установившихся ритуалах, традициях, относятся к ним добродушно.

4. Служение. Акцентирование внимания на проблемах внешнего порядка и решение фундаментальных вопросов. Люди такого типа заняты не самоанализом, а своей жизненной миссией или призванием

5. Отстраненность, потребность в уединении. Такие люди склонны к одиночеству и занимают позицию отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им более спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям внешней среды.

6. Автономия. Независимость человека от культуры и среды. Означает высокую устойчивость под воздействием деструктивных сил, способны к самовосстановлению, независимы от мнения других. При этом автономность предполагает самоопределение, способность к принятию ответственности, активный поиск решений.

7. Свежий взгляд на вещи. Свойственно просто радоваться жизни, находят каждый раз новое в уже известном.

8. Межличностные отношения. Способны полностью сливаться с близким, становиться их частью. Характерно отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.

9. Демократичность. Это проявляется в уважении к любому человеку, готовности учиться у других.

10. Умение отличать средство от цели, добро от зла. Высоконравственное поведение, остро чувствуют добро и зло. Такие люди ориентированы на цели и умеют получать удовольствие от процесса.

11. Философское чувство юмора. Отношение с юмором к жизни в целом, к своей профессиональной деятельности, к самим себе.

12. Креативность. Эта черта понимается как способ мировосприятия и взаимодействия с реальностью, она не зависит от того, чем занимается человек, и появляется во всех действиях личности.

13. Соппротивление культурным влияниям, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое.

Таким образом, А. Маслоу не идеализирует личность с самоактуализацией индивидуальной установки по отношению к окружающей действительности. Он подчеркивает, что данная личность также подвержена недостаткам, неправильным поступкам, упрямству, раздражительности, невниманию к окружающим [Цит. по: 47, С. 224].

1.2. Структура профессиональных и личностных качеств руководителя

Значительно повысился уровень требований к личности руководителей учреждений в связи с усложнением научно-производственных, экономических, социально-политических процессов в современном обществе. Личность руководителя, его опыт, деловые и характерологические особенности играют ведущую роль в эффективности управления учреждением.

Профессия руководителя характеризуется высокой степенью расходования физических и духовных сил, требует сильного энергетического потенциала, хорошего здоровья и умения поддерживать его в порядке, большого эмоционального напряжения, умственных и физических затрат [Цит. по: 12, С. 279].

А. И. Жилина считает, что профессия руководителя требует не только нормативно регламентируемых действий, но и действий творческих, нестандартных, организационных, способствующих развитию личности самого руководителя, которые формируют его мотивационную сферу, меняют ценностные ориентации [Цит. по: 27, С. 320].

Современный руководитель учреждения должен обладать целостным образным мышлением, понимать смысл человеческого существования не с точки зрения утилитарной, сиюминутной личной выгоды, нарушая при этом все законы развития природы и общества, а с точки зрения духовного ноосферного обоснования, основанного на принципах экологичности и

синергии – охраны и поддержания жизни на Земле всего социума и каждой личности в отдельности.

Считаем целесообразным рассмотреть понятие компетентность и компетенция при рассмотрении вопроса профессиональных качеств руководителя.

Компетентность – новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющие успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности.

Компетенции – опредмеченные в деятельности компетентности работника; круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен, круг чьих-нибудь полномочий, прав.

Компетенции относятся к деятельности, компетентность характеризует субъекта деятельности. Компетентность не противостоит знаниям, умениям, способностям и личностным качествам. При определенных условиях знания, умения, способности и личностные качества могут рассматриваться с позиций профессиональной компетентности.

На рисунке 1 представлена условная модель основополагающих компонентов формирования компетентности руководителя.

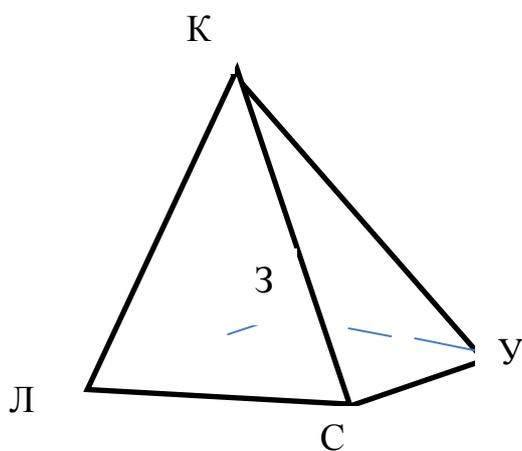


Рисунок 1- Компоненты формирования компетентности

В представленной модели обозначены следующие компоненты: З – знания; У – умения; С – способности; Л – личностные качества; К – компетентности.

Анализ литературы по теме исследования позволяет выделить структуру компетентности в области личностных качеств:

1. Эмпатийность и социорефлексия.
2. Самоорганизация.
3. Общая культура.

Рассмотрим личностные качества руководителя физкультурно-спортивной организации. Составной частью управленческой компетентности мы выделяем *ценности* в управленческой деятельности, необходимые для развития творческого потенциала каждого руководителя и сотрудника физкультурно-спортивной организации. Руководитель должен ориентироваться на изменение управленческой деятельности в соответствии с ценностными приоритетами развития организации. Стремится к мотивированию коллектива на достижение высоких результатов и внедрение инноваций в деятельность организации. К *организационному компоненту* мы относим стремление руководителя к самоменеджменту. У руководителя необходимо наличие стремления к формированию команды единомышленников (*коммуникативный компонент*) и наличие стремления к осуществлению самоанализу деятельности организации и саморефлексии (*рефлексивный компонент*). В системе профессионально-ценностных ориентаций руководителя наличие ценностных компонентов управленческой компетентности находит отражение на развитии подчиненных, учреждения, саморазвития, самореализацию в управленческой деятельности [Цит. по: 13, С. 268].

Управленческая компетентность руководителя физкультурно-спортивной организации представляет собой *субкомпетентность*, гармонично интегрирующую такие компетентности как профессиональную в сфере менеджмента, интеллектуальную, аналитическую, психологическую,

коммуникативную, стратегическую, правовую, экономическую, педагогическую, человековедческую, организационную, инновационную, временную, психотерапевтическую и психофизиологическую.

Основанием данной субкомпетентности являются по нашему мнению профессиональная и психофизиологическая компетентности в сфере менеджмента. Они позволяют установить соответствие между требованиями управленческой деятельности руководителя и комплексом профессионально значимых личностных качеств руководителя, обеспечивающих эффективность деятельности физкультурно-спортивной организации. К ним мы относим индивидуально-типологические свойства нервной системы, мыслительные, волевые, творческие свойства. Е.Н. Белова отметила в своём исследовании, что для управленческой компетентности руководителя важен высокий уровень таких показателей психофизиологической компетентности как: лидерство, харизма, высокая концентрация и скорость переключения внимания, выносливость, скорость и динамика выполнения работы, уравновешенность, подвижность, динамичность психических процессов, работоспособность, объем памяти, прочность и скорость запоминания и воспроизведения, творческое воображение, гибкость, скорость, широта, критичность мышления, настойчивость, инициативность, выдержка, самообладание, словесная, ассоциативная возможности, вербальные факторы [Цит. по: Белова, 2007, С. 63].

К профессионально значимым качествам мы относим интеллектуальные, выражающие высокий уровень интеллекта, общую и профессиональную эрудированность и культуру, гибкость и логичность суждений, прогнозирование и предвидение, развитая интуиция.

В работах, посвященных изучению личности руководителя, отмечается, что нельзя говорить подробно о качествах личности руководителя вообще, т. е. в отрыве от конкретного содержания его деятельности и сопутствующих ей факторов [Цит. по: 6, С. 118]. Взаимные

соответствия личности руководителя и его деятельности характеризуются определенной динамикой.

Таким образом, резюмируя первую главу, мы приходим к следующему выводу. Личность, наряду с общепсихологическими проявлениями, обладает индивидуально-психологическими свойствами: темпераментом, характером, способностями, т.е. свойствами, составляющими его индивидуальное своеобразие. На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психограмму (психологический портрет) руководителя, позволяющий дать ему качественную оценку. Руководитель всегда привносит свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия.

Характеристика когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя показала, что в условиях управления и общения люди оценивают друг друга, прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый руководитель должен быть требователен к качествам собственного интеллекта, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач. Учёт индивидуально-психологических свойств личности, к которым относятся темперамент, характер, воля и способность, играет значительную роль в деятельности руководителя. Учет свойств темперамента очень важен по тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. А это очень важные стороны в профессии руководителя. Тренируясь в выполнении определенных профессиональных задач, руководитель вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности.

В условиях профотбора на определенные должности (например, на должности руководителя) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет пригодность человека к

нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

Управленческая деятельность требует от руководителя организаторских, коммуникативных, научно-познавательных, конструктивных, перцептивных, суггестивных, экспрессивных и других способностей. Способности руководителя развиваются в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом.

К личностным качествам руководителя, в самом общем виде можно отнести те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях. На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

1. общечеловеческие качества;
2. психофизиологические качества;
3. деловые качества и организаторские способности;
4. коммуникативные качества;
5. профессиональные знания.

Современный руководитель это профессия, в которой важно знать все стороны управляемого объекта, принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последствия реализации принятых решений. Анализ взглядов и точек зрения теоретиков и практиков относительно профессиональных качеств руководителя, показал, что руководитель должен владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений. Для этого он должен иметь систему знаний, навыков, умений и обладать организаторскими способностями, управленческим талантом, чтобы создать объективные условия для эффективного функционирования руководимого коллектива. Т.е. руководитель должен обладать определенными качествами, которые

необходимы ему в управленческой деятельности. И, важными в этом выступают профессиональные и личные качества руководителя.

Характеризуя современного руководителя, отметим, что к профессиональным качествам относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. К ним относятся:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- умение планировать свою работу.

1.3 Типы и виды социальных институтов физической культуры и спорта

Физическая культура и спорт как социальный институт функционируют в форме конкретных институциализированных социальных групп и связанных с ними учреждений. По способам регламентации деятельности их можно подразделить на два основных типа – неформальные, в которых отсутствуют четко установленные и строго закреплённые правила, и формальные, составляющие элементы которых изложены в формализованных правилах.

К неформальным социальным институтам относятся такие физкультурно-ролевые группы, как компания друзей, сверстников, дворовая команда, семья, в которых процесс совместного действия в физкультурно-спортивной деятельности обеспечивается на основе правил, ролей и статусов,

установленных в них стихийно, самодеятельно на основе общей информации о существовании формальных групповых норм и правил.

Формальные социальные институты физической культуры и спорта объединяются общими свойствами: взаимодействие и отношения между участниками объединения осуществляются на основе формально оговоренных установлений, правил, норм, положений, распоряжений; регламентация деятельности и действий обеспечивается строгим предписанием ролей и статусов, функций и связанных с ними прав и обязанностей, распределением ответственности между участниками взаимоотношений.

Физическая культура и спорт как социальный институт развиваются и функционируют, прежде всего, как совокупность формальных социальных институтов, которые в зависимости от содержания своей деятельности подразделяются на три основных типа:

- государственные органы;
- общественные объединения;
- частные организации и учреждения.

Здесь понятие «организация» имеет два значения:

- организация как управленческий коллектив с едиными целевыми функциями, системой отношений и внутреннего управления, которая чаще всего является юридическим лицом, имеет определенные обязанности и права;
- организация как действия, направленные на какой-либо объект, выполнение работы по подготовке и обеспечения чего-либо. Разнообразные функции физической культуры и спорта как социального института определяют наличие в них системы организаций и учреждений, которые бы обеспечивали их успешную реализацию, и которые сами являются социальными институтами.

В каждом из этих типов социальных институтов функционируют и развиваются следующие подтипы.

Социальные институты общеразвивающей подсистемы физической культуры, в состав которых входят дошкольные, школьные и профессиональные учебные заведения, обеспечивающие организованный процесс физического воспитания и физкультурного образования подрастающего и молодого поколения на основе единых программ и норм педагогической и учебной деятельности. Они управляются Министерством образования и его структурными подразделениями в областях, городах и районах.

Социальные институты оздоровительной подсистемы физической культуры, в состав которых входят такие его разновидности, как физкультурно-реабилитационные, физкультурно-лечебные организации как совокупность людей, объединенных для достижения определенных оздоровительных целей. Это физкультурно-оздоровительные группы и кружки учебных заведений, медицинские организации, учреждения внешкольного воспитания, санатории, профилактории, центры реабилитации, коллективы физической культуры, действующие на самостоятельной и профессиональной основах. Они управляются Министерством спорта и туризма, его специальным управлением физического воспитания населения и его структурные подразделения в областях, городах и районах.

Социальные институты производственной подсистемы физической культуры, в состав которых входят производственные, учебные, научные и другие организации и учреждения, обеспечивающие процесс реализации поставленной цели относительно своих членов коллектива.

Социальные институты спортивной подсистемы физической культуры, к которым относятся:

- спортивные кружки, клубы, детско-юношеские спортивные школы и клубы физической подготовки, спортивно-технические школы, специализированные школы и училища олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства, центры олимпийской подготовки;

- медицинские организации и учреждения, физкультурно-спортивные диспансеры, обеспечивающие контроль за установленными правилами физической и психической нагрузки занимающихся спортом и правилами медикаментозной поддержки их организма.

Они управляются Министерством спорта и туризма, его органами власти территориального функционирования; общественными, физкультурно-спортивными объединениями (федерациями по видам спорта, физкультурно-спортивными обществами, ведомственными спортивными и спортивно-техническими организациями, Олимпийским комитетом в сотрудничестве с Министерством здравоохранения), функционирующими на национально-территориальном и международном уровнях.

Социальные институты научного и научно-методического обеспечения, в состав которых входят научные лаборатории, научно-исследовательские институты; национально-территориальные и межнациональные научные объединения; образовательные, территориальные, национально-территориальные и межнациональные научные и научно-методические (межгосударственные) организации и учреждения (библиотеки, методические центры и т.п.), функционирующие в предметной области физической культуры.

Социальные институты информационного, агитационно-пропагандистского, зрелищного обеспечения, состоящие из: информационно-коммуникативных организаций и учреждений, воспроизводящих и транслирующих информацию по вопросам физической культуры; зрительских общественных объединений (групп, клубов болельщиков, организаций по проведению физкультурно-спортивных соревнований, фестивалей, спортивных шоу); литературно-художественных, музыкальных, театральных организаций и объединений, воспроизводящих и транслирующих образцы и эталоны людей, стереотипы поведения и отношений в области физической культуры и спорте.

Социальные институты материально-финансового обеспечения, включающие проектирующие и строительные организации и учреждения; созданные ими спортивные, физкультурно-оздоровительные и физкультурно-военные комплексы как субъекты организации и обеспечения физкультурно-спортивной работы в регионах, городах; промышленные организации по изготовлению спортивного инвентаря, оборудования, специализированных средств передвижения и т.п.; организации торговли спортивным инвентарем, оборудованием, средствами передвижения; организации спортивных лотерей; спонсорские объединения; государственные и коммерческие финансовые и банковские организации, обеспечивающие все виды финансовых операций в области физической культуры.

Содержание функций рассмотренных видов социальных институтов физической культуры и спорта определяется уставами, положениями и многообразными нормативными документами. В них устанавливается, что физическая культура и спорт как социальный институт должны учитывать способности реальных и потенциальных участников совместного взаимодействия, формировать стандарты поведения, развивать взаимодействие с другими социальными институтами общества.

Особенности развития физической культуры на современном этапе оказывают воздействие и на функционирование учреждений дополнительного образования спортивной направленности, организующих работу по развитию детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва. Это обусловлено тем, что физическая культура своими элементами представлена во всех сферах жизнедеятельности человека: в производстве, военном деле, учении, отдыхе. Она тесно связана с экономикой и политикой общества. Важнейшей ее подсистемой является спорт. Объективно присущие ему функции позволяют выделить различные аспекты изучения этого явления как сложного социального целостного феномена.

В настоящее время в ряду основных государственных задач в области физкультурно-спортивного движения - создание научно обоснованной

системы оздоровления подрастающего поколения и развития детского и юношеского спорта.

По данным Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, состояние здоровья детей продолжает ухудшаться.

Диспансеризация детского населения показала резкое снижение доли здоровых ребятишек в стране – с 45 до 32%. Острой медико-социальной проблемой остается ухудшение состояния психического здоровья детей и подростков. В Федеральном законе от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 03.11.2015) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" содержатся основные положения, регламентирующие деятельность учреждений физкультурно-спортивной направленности, культивирующих детско-юношеский спорт.

Признано, что занятия физической культурой и спортом являются не только средством поддержания и укрепления здоровья, профилактики различных заболеваний и вредных привычек, но и важным фактором предупреждения асоциального поведения молодежи, и в частности распространения наркомании. Рассматривая физическую культуру и спорт как потенциальное средство борьбы с наркоманией, мы имеем в виду профилактические возможности занятий спортивной деятельностью, рассматривая эту деятельность как альтернативную в целом к асоциальному поведению подрастающего поколения.

За последние годы в сфере детско-юношеского спорта выделились два основных направления:

- физическое воспитание и спорт в общеобразовательных учреждениях и по месту жительства;
- физическое воспитание и спорт в системе подготовки спортивного резерва.

Системное понимание глубины проблемы заставило государство отчасти пересмотреть свое отношение к финансированию детско-юношеских спортивных учреждений.

Таким образом, резюмируя первую главу, мы приходим к следующему выводу. Личность, наряду с общепсихологическими проявлениями, обладает индивидуально-психологическими свойствами: темпераментом, характером, способностями, т.е. свойствами, составляющими его индивидуальное своеобразие. На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психограмму (психологический портрет) руководителя, позволяющий дать ему качественную оценку. Руководитель любой организации всегда привносит свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия.

Характеристика когнитивных процессов и индивидуально-психологических свойств личности руководителя показала, что в условиях управления и общения люди оценивают друг друга, прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый руководитель должен быть требователен к качествам собственного интеллекта, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач. Учёт индивидуально-психологических свойств личности, к которым относятся темперамент, характер, воля и способность, играет значительную роль в деятельности руководителя. Учет свойств темперамента очень важен по тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. А это очень важные стороны в профессии руководителя. Тренируясь в выполнении определенных профессиональных задач, руководитель вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности.

В условиях профотбора на определенные должности (например, на должности руководителя) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет пригодность человека к

нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

Управленческая деятельность требует от руководителя организаторских, коммуникативных, научно-познавательных, конструктивных, перцептивных, суггестивных, экспрессивных и других способностей. Способности руководителя развиваются в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом.

Современный руководитель это профессия, в которой важно знать все стороны управляемого объекта, принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последствия реализации принятых решений. Анализ взглядов и точек зрения теоретиков и практиков относительно профессиональных качеств руководителя, показал, что руководитель должен владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений. Для этого он должен иметь систему знаний, навыков, умений и обладать организаторскими способностями, управленческим талантом, чтобы создать объективные условия для эффективного функционирования руководимого коллектива. Т.е. руководитель должен обладать определенными качествами, которые необходимы ему в управленческой деятельности. И, важными в этом выступают профессиональные и личные качества руководителя.

ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Методы исследования профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций

Исходя из цели нашего исследования были определены следующие методы

- теоретический анализ научно-методической и специальной литературы по изучаемой проблеме;
- личностные психодиагностические методики;
- наблюдение;
- анкетирование;
- интервьюирование
- опрос;
- статистическая обработка результатов (корреляционный анализ полученных данных);

Далее приведём перечень тестов необходимых для проведения экспертного тестирования руководителей физкультурно-спортивных организаций:

1. Тест Захаровой на определение стиля руководства (Приложение 2).
2. Тест «Оценка коммуникативных и организаторских способностей личности» (Приложение 3).
3. Опросник Элерса «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху» (Приложение 4);
4. Опросник Т.Элерса «Мотивация к избеганию неудач» (Приложение 5);
5. Тест на стрессоустойчивость Холмса и Раге (Приложение 6);
6. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте» (Приложение 7);

8. Метод экспертного оценивания руководителей. Тест "Оценка эффективности деятельности руководителя"(Приложение 8).

Тестирование по стилям руководства мы проводили по методике, разработанной В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. [Цит. по: 84, С. 261]

Коммуникативные и организаторские способности спортивных менеджеров исследованы при помощи методики КОС (Оценки коммуникативных и организаторских способностей личности) [В.А. Синявский, Б.А. Федоришин]. Показатели, полученные по методике КОС, могут варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских способностей, близкие же к 0 - о низком уровне. [Цит. по: 85, С. 78]

Мотивацию достижения успеха спортивных менеджеров исследовался с помощью методики Т. Элерса "Мотивация к успеху". Методика оценивает силу стремления к достижению цели, к успеху. В ходе проведения исследования с помощью данной методики испытуемым предлагается ответить на 41 вопрос, выражая свое согласие или несогласие ответами "да" или "нет". Ответы суммируются по одному баллу при совпадении с ключом. Таким образом, определяются уровни выраженности мотивации достижения. Выделяют 4 уровня: от 1 до 10 баллов - низкая мотивация к достижению успеха; от 11 до 16 баллов - средний уровень мотивации к достижению успеха; от 17 до 20 баллов - умеренно высокий уровень мотивации к достижению успеха; свыше 22 балла - слишком высокий уровень мотивации к достижению успеха. [Цит. по: 86, С. 28]

Анализ уровня развития личности на мотивацию к избеганию неудач проводился по методике Т. Элерса «Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач». Личностный опросник предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на

избегание неудач. Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите. [Цит. по: 87, С. 68]

Методика Холмса и Раге диагностирует стрессоустойчивость и социальную адаптацию у сотрудников. Для руководителя любого ранга необходимо такое качество как стрессоустойчивость, так как приходится выдерживать определенные психофизические нагрузки и переносить стрессы. В процессе тестирования оцениваемые, в бланке с ситуацией, отмечает события, которые с ним случились в течение последнего года. Результаты тестирования интерпретируются по степени сопротивления к стрессу: меньше 150б. – большая; 150–199 б. - высокая; 200–299 б – пороговая; 300 б. и более - низкая (ранимость).

Для изучения данного вопроса мы воспользовались по опросником К. Томаса «Стиль поведения в конфликте». Опросник для изучения поведения в конфликте разработан К. Томасом и предназначен, для выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. В России тест адаптирован Н.В. Гришиной.

К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
2. приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
3. компромисс;
4. избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5. сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. [Цит. по: 88, С. 26]

Исходя из критериев Профессионального стандарта руководителя образовательной организации мы провели исследование эффективности деятельности руководителей физкультурно-спортивных организаций г.Тюмень, применив метод экспертного оценивания руководителей (Тест "Оценка эффективности деятельности руководителя". Тест даёт возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. [Цит. по: 89, С. 99]

3.3. Практические рекомендации для повышения уровня развития профессионально значимых личностных качеств руководителей физкультурно-спортивных организаций

На современном этапе развития образования (наши организации имеют лицензии на образовательную деятельность, и их мы можем отнести и к системе образования) требуются новые подходы к профессиональному развитию кадрового ресурса. Новые информационные потоки, наличие специализированных информационных баз, активное социальное партнерство образовательных организаций не только с коллегами, а и с ВУЗами, творческими центрами, научными организациями, учреждениями образования и культуры, различными профессиональными ассоциациями в значительной мере расширяют профессиональный кругозор руководителей спортивных организаций.

Развитие информационных потоков позволяет руководителю включиться в систему самообразования.

Так как значительная часть испытуемых не имеет квалификации «Менеджер» (требования к образованию по Приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. №761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования", то необходимо рассмотреть вопрос получения дополнительного образования по направлению «Менеджмент организации»,

Модель развития профессионально значимых личностных качеств руководителя должна строиться исходя из:

- 1) трудовых функций Стандарта руководителя в формате компетентностного подхода;
- 2) системы мониторинга профессионализма руководителя;

3) потребности личностного роста руководителя и развития организации.

Исходя из вышеизложенного, а также полученных результатов исследования нами разработана программа курсов «Эффективный руководитель», состоящая из трех модулей. Обучение по программе может проводиться как в полном объеме, так и по модулям, в зависимости от потребностей руководителей.

Программа курса «Эффективный руководитель»

Цель курса: развитие практических навыков в области целеполагания, управления конфликтами, тайм - менеджмента, стресс – менеджмента, делегирования полномочий, мотивации персонала, лидерства (в соответствии Стандарту)

Модуль 1. Успешность спортивной организации и современные требования к руководителю

Профессия – руководитель

- Лидерская и управленческая компетенция руководителя и ее взаимосвязь с целями и задачами организации как системы. Лидерский и управленческий уровень влияния на функционирование и развитие спортивной организации.

- Специфика дополнительного образования (физкультурно-спортивные организации).

Процесс управления

- Функции управления /планирование, организация, мотивация, координация, контроль/ в оперативной деятельности руководителя.

- Управленческие роли.

- Принятие решений – основная функция руководителя.

Практикум:

– групповая работа по разработке модели эффективного руководителя (знания + умения);

- индивидуальные «рейтинги» соответствия этой модели;
- диагностика и анализ уровня активности участников, способности принимать вызов, рисковать, позиционировать себя как руководителя;
- тренировка навыков выходить в позицию «над ситуацией» для удержания системного видения ситуации, ее качественного анализа для принятия целесообразных, оптимальных управленческих решений.

Модуль 2. Принципы и технологии управления собой

Основные и необходимые компетенции эффективного руководителя

- Определение индивидуальной управленческой модели, исследование стиля управления, ролей, сильных сторон и ограничений.
- Самооценка руководителя. Влияние самооценки на стиль управления, взаимодействие с подчинёнными и вышестоящими руководителями.

Практикум: Создание персонального плана действий, поддерживающего ваше будущее развитие и эффективность развития вашего подразделения.

Обретение внутренней силы

- Реакция руководителя на возникновение проблемы – показатель управленческой культуры.
 - Управление негативными эмоциями, умение держать «эмоциональный удар».
 - Умение требовать, «не разрушая» отношения; умения настаивать на своем. Тренировка управленческой воли.

«Не трудно быть занятым – трудно быть результативным».

- Развитие умения ставить цели и достигать их. Критерии эффективности постановки цели.

Характерные ошибки руководителя в области целеполагания.
Методики целеполагания.

- «Пирамида продуктивности» организации.
- Эффективное планирование. Важные правила для эффективного планирования. Как запланировать «незапланированное».

- Методики работы со временем Причины потерь времени: анализ временных поглотителей. «Рабочая неделя», «АВС-анализ», «Фотография дня», «Ножовочное полотно» и др.

- Заповеди тайм-менеджмента.

- *Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса*

Практикум:

- анализ рабочих ситуаций с выявлением эффективных и неэффективных действий руководителя;
- анализ личных ограничений (методика М. Вудкока, Д. Фрэнсиса);
- формулировка личных целей для повышения собственной управленческой эффективности;
- инвентаризация рабочего времени, чем же должен заниматься руководитель;
- тренировка навыков эффективного планирования;
- составление программы индивидуальных изменений с учетом выявленных зон развития.

-методы профилактики и коррекции стресса: примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).

Модуль 3. Принципы и технологии управления другими

Хотите инициативных и ответственных сотрудников – делегируйте полномочия»

- Тренировка умения не думать за сотрудника - ставить цели, а не задачи.
- Основные правила делегирования. Определение зоны полномочия сотрудника. Опасности: самоделегирования, переделегирования, обратного делегирования.
- Постановка задач подчиненным. Ответственность руководителя. Согласование задач.

- Принципы и методики контроля. Позитивная и негативная обратная связь.
- Управление информационными потоками. Организация совещаний, оперативок.

Практикум:

- тренировка навыка делегирования (видеотренинг);
- развитие умение контролировать информационные потоки в организации и управлять ими;
- тренировка умения давать мотивирующую (критическую или позитивную) обратную связь при оценке результатов и деятельности подчиненных.

«Хотите высокой мотивации сотрудников, научитесь их понимать»

- Понятие мотивации в менеджменте. Качество мотивации.
- «Внутренний клиент». Психологические основания мотивации сотрудников.
- Комплексная система мотивации: материальное и нематериальное стимулирование и другие составляющие мотивации сотрудников.
- 10 критериев мотивирующей организации труда.
- Мотивационные типы сотрудников. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.
- Риски демотивации сотрудников в поведении руководителя.
- Как снизить факторы демотивации в своем подразделении.

Практикум:

- тренировка умения понять другого;
- создание мотивационного профиля коллектива на примере группы участников.

«Хотите достижения поставленных целей - создайте команду»

- Лидерская и управленческая компетентность руководителя. Развитие лидерского потенциала и управленческой интуиции.
- Синергетический эффект команды.

Заключение

Для эффективной деятельности спортивной организацией актуальными являются вопросы, роли личностных, индивидуальных и социально обусловленных характеристик руководителя во взаимодействии с характеристиками оперативной среды и разработка универсальных и гибких моделей повышения профессионализма.

В ходе нашего исследования мы подтвердили гипотезу, что эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций напрямую зависит от уровня развития профессионально значимых личностных качеств руководителей.

В характере взаимоотношений руководителя с подчиненными, коллегами и вышестоящими руководителями важное значение имеет стиль его работы, который проявляется в том, как руководитель может организовать собственный труд в общей системе руководства.

Как правило, руководитель является творческой и многогранной личностью. Набирается множества личных наблюдений и впечатлений, которые способствует формированию положительных личностных качеств. Таких как чувство ответственности, умение держать слово, морально-политической зрелости, культуры управления.

Наше исследование показало, что предпосылками развития потенциала руководителя являются готовность работать на общество, профессиональная подготовка, стремление к самоанализу и корректировке своего характера, преодолевать недостатки и на этой основе совершенствовать стиль деятельности.

- Модели командного взаимодействия. Возможна ли команда в вашем подразделении.
- Командные роли. Пути повышения результативности работы команды.

Практикум:

- Тренировка умения оценивать эффективность работы команды;
- Психологическая командная игра-тест «Мы – команда?!».

Библиографический список

1. Аверин, А. В. Психология личности: учебное пособие /А. В. Аверин. – СПб.: изд.-во В. А. Михайлова, 1999. – 89 с.
2. Акинин, П.В. Физическая культура и спорт в системе высшего профессионального образования: сборник научных трудов по материалам Всероссийской Научно-практической конференции 21-22 апреля 2005 г. / П.В. Акинин. – Ставрополь, 2005. – 112 с.
3. Анастаси, А. Психологическое тестирование: монография /Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека / Александр Асмолов. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Смысл: Издательский центр «Академия», 2007. — 528 с.
5. Айзенк Г., Айзенк М. Исследования человеческой психики. — М; Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. - 480 с.
6. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
7. Банников, А.М. Управление системой физической культурой и спортом в субъекте Российской Федерации в современных социально – экономических условиях (на примере Краснодарского края): дисс. канд. пед. наук: 13.00.02: защищена 29.01.02: утв. 03.07.02 / Банников Александр Максимович. – Майкоп, 2002. – 118 с.
8. Барабанщиков В.А. Системная организация и развитие психики // Психологический журнал. 2003. № 1. С. 29-46.
9. Барноу В. О понятии “личность”: подведение итогов». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ethnopsyhology.narod.ru/>
10. Бажин, Е. Ф. О согласовании характеристик руководителя с характеристикой руководимой им общности людей / Е. Ф. Бажин, А. А. Бодалев //Социальные и психологические проблемы управления. – Л.: ЛГУ, 1989. – С.54–68.

11. Бажин, Е. Ф. Метод исследования уровня субъективного контроля / Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина, А. М. Эткинд // Психологический журнал. –1984. - № 3. – С. 152-162.

12. Белова Е. Н., Дмитриенко О. Н. Личностные особенности современного руководителя образовательного учреждения// Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Том 1; Е.Н. Белова (отв. ред.) - Красноярск. КГПУ 2009. - 279 с.

13. Белова Е. Н. Управленческая компетентность руководителя: монография / Е. Н. Белова; Красноярск, 2007. – 268 с.

14. Берган С. КВАЛИФИКАЦИИ – осмысление понятия – М. ООО «АВАНГЛИОН-ПРИНТ», 2012, - 384 с.

15. Блейк, Р. Научные методы управления: монография / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев: Наукова Думка, 1990. – 240 с.

17. Богданова, С.В. Правовые вопросы основы физической культуры и спорта: Учебное пособие / С.В. Богданова, С.В. Чабан. – Великие Луки, 2001. – 208с.

18. Васин, В.А. Организационные, социально-экономические и правовые аспекты деятельности спортивных организаций на современном этапе: дисс. канд. пед. наук: 13.00.04: защищена 15.01.00: утв. 26.06.00 / Васин Владимир Алексеевич. – М., 2000. – 217 с.

19. Вилькин, Я.Р. Популярный менеджмент: пособие для физкультурных работников / Я.Р. Вилькин. - М.: РМК ФКС, 1992. – 216 с.

20. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.- 320с.

21. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448 с.

22. Гамезо М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии: Информ. - метод. пособие курсу «Психология человека».- М.: Педагогическое общество России, 2004.- 276с.
23. Гребцова В.Е. Менеджмент.- М, 2000. С. 153.
24. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: Монография. СПб.: СПбГУПМ, 2002.- С.1-2-103
25. Дизель, П. М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Р.У. Мак-Кинли. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. – 272 с.44.
26. Дружинин, В. Н. Психология общих способностей: монография / В.Н. Дружинин. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 368 с.
27. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»)
28. Жилина, А. И. Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования. Книга 2: монография / А. И. Жилина. – СПб.: ИОВ РАО, 2001. – 360 с.
29. Журавлев, А. Л. Стиль руководства для управления / А. Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения. – М.: Наука, 1979. – 176 с.
30. Жолдак, В.И., Квартальнов, В.А. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. – М., 2001. – 224 с.
31. Жолдак, В.И. Системный подход в организации управления физкультурно-спортивного движения // Физическая культура и спорт в Российской федерации. Сб. статей ВНИИФК. Вып. 1. - М.: Импульс-Принт, 2000.

32. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 336 с. – («Gaudeamus»).
33. Искусственный отбор: пособие для менеджеров по работе с персоналом / Г.В. Резапкина. - М.: Генезис, 2004. - 188 с.
34. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Кабаченко Т. С. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
35. Карпов, А. А. Специфика взаимосвязи общих способностей и метакогнитивных качеств личности: дис. ... канд. психол. наук / Карпов Александр Анатольевич. – Ярославль, 2013. – 24 с.
36. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. - 584 с.
37. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гар-дарики, 2000. – 584 с.
38. Карпов, А. В. Структурно-функциональная организация процессов принятия решения в трудовой деятельности: автореф. дис. ... доктора психол.наук / Карпов Анатолий Викторович. – М., 1992. – 48 с.
39. Карпов, А. В. Психология стилей управленческих решений: учебное пособие / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль: ИОО, 2003. – 108с.
40. Кеттелл Р. Методика многофакторного исследования личности // Практическая психодиагностика. Хрестоматия // Под ред. Райгородского Д.Я. Самара: БАХРАХ-М, 2007. С. 192-239.
41. Корнилова, Т. В. Методологические основы психологии: учебник /Т. В. Корнилова, С. Д. Смирнов. – М.: Юрайт, 2011. – 320 с.
42. Кричевский, Р. Л. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе: монография / Р. Л. Кричевский. – М.,1993. – 352 с.

43. Комаров А.В., Д.Ю. Брюханов. Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации// Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 4.
44. Кривцун-Левшина Л.Н., Котляров И.В. Социология физической культуры и спорта УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2009.- 297с.
45. Крюков, Д., Мусаелов, Н. Организация физкультурно-оздоровительной работы / Д. Крюков, Н. Мусаелов. - М.: ФиС, 1972. – 196 с.
46. Кузин, В.В., Кутепов, М.Е., Переверзин, И.И. Научные основы спортивного менеджмента / В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, И.И. Переверзин // Теория и практика физической культуры. – 1998. - № 5. – С. 16-17.
47. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. С. 224–252.
48. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 432 с.
49. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. - М.: ИНФРА-М, 2002.
50. Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности.- М.; Педагогика, 1986. -254 с.
51. Немов, Р. С. Психологический словарь / Р. С. Немов. – М.: Владос, 2007. – 560 с.
52. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений. В 3 кн.4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001 – К-3 Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики.- 631с.

53. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. - 2006. - №2 (132). - С. 70.
53. Олпорт Г. Личность в психологии. «КСП+», М.: «Ювента» СПб. (При участии психологического центра «Ленато», СПб), 1998. - 345с.
54. Олпорт Г.У. Становление личности: Избранные труды.- М.: Смысл, 2002.- 462с.
55. Олпорт Г.В. О теории черт личности // Психология личности, Т.1. Хрестоматия // Под ред. Райгородского Д.Я. Самара: БАХРАХ-М, 2006. С. 454-472.
56. Организационная психология: учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 570 с.
57. Орел, В. Е. Основы психодиагностики: учебное пособие / В. Е. Орел, И. Г. Сенин. – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 140 с.
58. Официальный сайт Министерства спорта РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minsport.gov.ru/activities/federal-programs/2/26363/>
59. Поварёнков, Ю. П. Проблема индивидуально-психологического содержания профессионально важных качеств субъекта труда / Ю. П. Поварёнков // Ярославский педагогический вестник. – 2008. – Т. 54. – Вып. 2. – С. 34-41.
60. Поварёнков, Ю. П. Профессиональное самоутверждение личности: системогенетический подход / Г. И. Корчагина, Ю. П. Поварёнков. – Киров:Изд-во. ВятГГУ, 2009. – 130 с.
61. Переверзин И.И., Бугров Н.Н., Вилькин Я.Р.. Управление физической культурой и спортом: учебник для институтов физической культуры. М.: Физкультура и спорт, 1987.- 287с.
62. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие / И.И. Переверзин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Физическая культура и спорт, 2006. – 464 с.

63. Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий. - М.: КНОРУС, 2002.

64. Психология менеджмента: учебник / Г. С. Никифоров. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.

65. Психология управления. Курс лекций/ Л.К. Аверченко, Г.М. Залесова, Р.И. Мокшанцева, В.М. Николаенко/Отв. Ред. М.В. Удальцова. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М,1997.- С. 13-14.

66. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29 октября 2015 г. № 798н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта.

67. Психологическая энциклопедия [Электронный ресурс]. http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_psychology/

68. Пучкова Т. Директор школы как инновационный менеджер образовательного учреждения (кадровый аспект) // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 3.

69. Райченко А.В. Общий менеджмент. - М.: «ИНФРА-М», 2005. с. 382

70. Ревенко Н. В. Социально-психологический анализ стиля руководства: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н. В. Ревенко – М., 1980. – 19 с.

71. Робине, С. Менеджмент / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2002.

72. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб: Издательство "Питер", 2000.- 698с.

73. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Менеджмент (современный российский менеджмент). Учебник. - М.: «ФБК-ПРЕСС», 1998. С. 108.

74. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2002.
75. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: Изд-во «Ф», 1997. С. 117.
76. Саймон, Г. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. с 15-го изд. / Г. Саймон, Д. Смитбург, В Томпсон / общ. ред. и вступ. ст.
77. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями: учеб-ное пособие / А. Л. Свенцицкий. – СПб.: СПбУ, 1999. – 224 с.
78. Секреты умелого руководителя: сборник / сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
77. Сенин, И. Г. Психодиагностика ценностно-ориентационной сферы личности как метод социально-психологического исследования: дис. ... канд.психол. наук / Сенин Иван Геннадьевич. – Ярославль, 2000. – 186 с.143.
78. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена//Управление персоналом. 2005.- №19 (125).- С.65
79. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии: монография / Е. В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2002. – 390 с.
80. Словарь / под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / ред.-сост. Л. А. Карпенко /под общ. ред. А. В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. – 176 с.
81. Собчик, Л. Н. СМЛЛ (ММРІ). Стандартизированный многофакторный метод исследования личности: практикум по психодиагностике / Л. Н.Собчик. – СПб.: Речь, 2003. – 219 с.
82. Степанова О.Н. Маркетология спорта: инструментарий социолога: учебное пособие / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003. – 72 с.

83. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2005. – 256 с.
84. Тест Методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом». Режим доступа: <http://vsetesti.ru/161/>
85. Тест Методика «Коммуникативные и организаторские склонности». Режим доступа: <http://testoteka.narod.ru/lichn/1/17.html>
86. Тест Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса. Режим доступа: <http://psycabi.net/testy/271>
87. Тест Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Элерса. Режим доступа: <http://psycabi.net/testy/272>
88. Тест Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте». Режим доступа: <http://world-psychology.ru/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte-2/>
89. Тест «Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя». Режим доступа: <http://www.gurutestov.ru/test/222/>
90. Толочек, В. А. Стили профессиональной деятельности: монография / В. А. Толочек. – М.: Смысл, 2000. – 199 с.
91. Томич, М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. – М., 2002. – 224 с.
92. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. - М., 1992. – 352с.
93. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.
94. Фетискин, Н. П. Психологическая компенсация монотонии в профессиональной деятельности: монография / Н. П. Фетискин. – М. –Кострома, 2010. – 136 с.
95. Фетискин, Н. П. Психологическая компетентность, как условие становления профессионала / Н. П. Фетискин // Вестник КГУ им.

Н. А. Некрасова. Серия Психологические науки. «Акмеология образования». –2011. – Т. 17. –№ 3. – С. 4-11.

96. Фетискин, Н. П. Структура экстремальной деятельности и адаптивных ресурсов личности / Н. П. Фетискин // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. Серия Психологические науки. «Акмеология образования». – 2011. –Т. 17. – № 2. – С. 68-78.

97. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. - 3-е изд. - Спб.: Питер, 2009.-607с.

98. Шепель, В. М. Управленческая антропология. Человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – М.: Дом педагогики, 2000. – 544 с.

99. Шкляр, В.А. Структура организации и управление спортом высших достижений на муниципальном уровне (на примере Иерусалима): дисс. канд. пед. наук: 07.00.02: защищена 17.0.02: утв. 12.08.02. – М., 2002. – 187 с.

100. Шадриков, В. Д. Психология деятельности и способности человека: монография / В. Д. Шадриков. – М.: Логос, 1996. – 320с.

101. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности: монография / В. Д. Шадриков. – М.: Наука, 1982. – 185 с.

102. Черепов, В.А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта: хрестоматия / В.А. Черепов. – СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2000. – 229 с.

103. Чемякина, А. В. Особенности структурной организации профессионально-негативных качеств в управленческой деятельности / А. В. Чемякина // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Гуманитарные науки. – 2010. – № 2.– С . 54-59.

104. Чемякина А.В. Проблема личности в русле некоторых психологических теорий // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2013. - № 2. – С. 86-91.

105. Чемякина А.В. Личностные качества как детерминанты эффективности управленческой деятельности // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2013. - № 4. – С. 127-132.

106. Чечель И.Д. Современные подходы к профессиональному развитию руководителей общеобразовательных организаций//Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование № 2, 2015.

107. Юнг К. Психологические типы. М.: АСТ, Хранитель, 2008.- 761с.

108. Энциклопедический словарь по физической культуре и спорту. – М.: Физкультура и спорт, 2003. – 300 с.

Приложение 1

Представление (на руководителя)

I. Оценка руководителя

II. Характеристика (каковы конкретные результаты его работ)

III. Предложения по оценке

IV. Рекомендации по дальнейшему использованию

Представление составил _____

(должность, подпись, ф.и.о.)

С представлением ознакомлен _____

(подпись оцениваемого)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Представление на руководителя заполняется по следующей инструкции.

Вводная часть представления заполняется работником отдела кадров. В водной части указываются данные работника на основании кадровых документов и данных предыдущей деловой оценки. Если деловая оценка ранее не проводилась, то в соответствующих графах указывается «деловая оценка не проводилась».

1. Содержание работы (функциональные обязанности) – описываются обязанности руководителя в соответствии с положением о структурном подразделении, должностной инструкцией или трудовым договором (контрактом).

2. Оценка руководителя – в таблице руководитель оценивается по пятибальной шкале по каждому пункту оценочной таблицы. Соответствующую оценку в средней колонке необходимо зачеркнуть или обвести кружочком. В левой колонке описаны качества, соответствующие минимальной оценке (единице), в правой колонке качества, соответствующие максимальной оценке (пятерке). После оценки каждого качества

руководителя подсчитывается средний балл оцениваемого работника путем суммирования каждого балла и делением полученной суммы на 10.

3. Характеристика – описываются конкретные результаты, достигнутые руководителем за период, прошедший со времени предыдущей деловой оценки или со времени назначения на данную должность, а также указываются достижения возглавляемого им коллектива. Указываются как положительные, так и отрицательные результаты работы.

4. Предложения по оценке – вносятся конкретные предложения по оценке руководителя: соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности с учетом необходимости повышения квалификации.

5. Рекомендации по дальнейшему использованию – даются рекомендации о повышении руководителя в должности, повышении заработной платы, направлении на курсы повышения квалификации, перевод на нижестоящую должность, понижение заработной платы, расторжении трудового договора (контракта) и пр.

Для более полной и всесторонней оценки руководителей рекомендуется составлять справку об основных показателях работы коллектива, возглавляемого оцениваемым руководителем.

Результатом обработки полученных результатов являются:

1. Сводные таблицы, в которых представлены: выраженность в баллах каждого из личностных качеств у оцениваемых руководителей, а также средний балл перечисленным группам, в которые эти качества были объединены. Это дает возможность установить место каждого руководителя (согласно полученной балльной оценке) среди других руководителей по тому или иному оцениваемому параметру.

2. Составляются таблицы результатов оценки соответствия занимаемой должности и возможности выдвижения на более ответственную работу оцениваемых руководителей. Сводные таблицы позволяют руководству сопоставить мнение руководителя о себе, с мнением экспертов, а также

сравнить оценки деловых и личностных качеств с оценками других оцениваемых руководителей.

3. Индивидуальные характеристики на каждого из оцениваемых руководителей, в которых содержится персональная оценка и средняя оценка по группе руководителей (в баллах и рангах) по каждому из личностных качеств, а также индивидуальные результаты оценки соответствия занимаемой должности и возможности выдвижения на более ответственную работу. Индивидуальные характеристики, представленные руководителям, дадут им возможность увидеть осуществляемую ими управленческую деятельность через призму мнения коллег и сопоставить собственное представление о себе с тем, которое присутствует в данной управленческой среде.

4. Таблицы общего рейтинга руководителей среднего звена управления, который выражен в баллах (сумма средних баллов по всем качествам) и в рангах по всем группам экспертов.

Перечисленные данные в дальнейшем используются при анализе сильных и слабых сторон каждого из оцениваемых руководителей и для предоставления рекомендаций по каждому оцениваемому руководителю.

Приложение 2

Методика «Определение стиля руководства трудовым коллективом»

[84]

Разработана В. П. Захаровым на основе опросника А. Л. Журавлева. Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Инструкция. «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителей. Каждая группа состоит

из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; -.

	а	б	в
1.	Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.	Старается все решать вместе с подчиненным и, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2.	Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.	Приказывает так, что хочется выполнить.	Приказывать не умеет.
3.	Старается, чтобы его заместители были квалифицированы	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

	ными специалистами.		
4.	Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.	В работе не заинтересован, подходит к делу формально.	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5.	Наверно, он консервативен, так как боится нового.	Инициатива подчиненных руководителем не принимается.	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6.	На критику руководителя обычно не обижается, прислушивается к ней.	Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7.	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.	Ответственность распределяет между собой и подчиненными.	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8.	Регулярно советуется с подчиненными,	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более

	особенно опытными работниками.	с руководителю.	возражали.
9.	Обычно советуется заместителями и нижестоящими руководителями, но не рядовыми подчиненными	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, с которыми предстоит преодолеть.	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10.	Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11.	В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.	Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12.	Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13.	Пожалуй, он не	Он требователен, но	О нем можно сказать, что он

	очень требовательный человек.	одновременно справедлив.	и бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14.	Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллег тива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
15.	Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, выговоры.	Не может влиять на дисциплину.
16.	В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.	С руководителем работать интересно.	Подчиненные предоставлены самим себе.

Опросный лист

1.	а	б	в	9.	а	б	в
2.	а	б	в	10	а	б	в
3.	а	б	в	11.	а	б	в

4.	а	б	в	12.	а	б	в
5.	а	б	в	13.	а	б	в
6.	а	б	в	14.	а	б	в
7.	а	б	в	15.	а	б	в
8.	а	б	в	16.	а	б	в

Интерпретация

Директивный компонент – Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность жесткой формальной дисциплине, большая дистанция сподчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) – П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент – К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Ключ

№	а	б	в	№	а	б	в
---	---	---	---	---	---	---	---

1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	Д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

Приложение 3

«Коммуникативные и организаторские склонности»

В.В. Синявский, В.А. Федорошин (КОС)

В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий - руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и

т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция: на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?

15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?

20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?

33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?

34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у Вас много друзей?

38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?

40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности - ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности - ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

$$K = 0,05 \cdot C, \text{ где}$$

K - величина оценочного коэффициента

C – количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочные коэффициенты может варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 - о низком уровне. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

Коммуникативные умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,10-0,45	1	I - низкий
0,46-0,55	2	II - ниже среднего
0,56-0,65	3	III - средний
0,66-0,75	4	IV - высокий
0,76-1	5	V - очень высокий

Организаторские умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,20-0,55	1	I - низкий
0,56-0,65	2	II - ниже среднего
0,66-0,70	3	III - средний
0,71-0,80	4	IV - высокий

0,81-1	5	V - очень высокий
--------	---	----------------------

Анализ полученных результатов.

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким. Другим, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной

ситуации. Всё это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку - 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремятся к ней, быстро ориентироваться в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются, Чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Приложение 4

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

Личностный опросник. Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на достижение успеха.

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами таких тестов как «Мотивация к избеганию неудач», «Готовность к риску».

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поражение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ:

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38,39.

Ответы на вопросы 1,11, 12,19, 28, 33, 34, 35,40 не учитываются.

Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

Анализ результата.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

Приложение 5

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Элерса

Личностный опросник. Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на избегание неудач.

Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует.

Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Результат теста «Мотивация к избеганию неудач» следует анализировать вместе с результатами таких тестов как «Мотивация к успеху», «Готовность к риску».

Инструкция:

«Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и подчеркните его».

Бланк методики:

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый

14. Внимательный	неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустранимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2;
12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2;
21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Порядок подсчета:

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты - номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце - «бдительный». Другие варианты ответов испытуемого баллов не получают.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата. Исследования Д. Мак-Клеланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое - когда без риска удастся получить желаемый результат; второе - когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Приложение 6

Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте»

Опросник «Стиль поведения в конфликте» разработан К. Томасом и предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия.

В России тест адаптирован Н.В. Гришиной.

Тест можно использовать при групповых обследованиях (и тогда стимульный материал зачитывается вслух) и индивидуально (в этом случае необходимо сделать 30 пар карточек с написанными на них высказываниями, а затем предложить испытуемому выбрать из каждой пары одну карточку, ту, которая кажется ему ближе к истине применительно к его поведению). Затраты времени — не более 15-20 мин.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делает акцент на следующих аспектах: исследование формы поведения в конфликтных ситуациях, характерных для людей; какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях автор применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1. соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
2. приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
3. компромисс;

4. избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
5. сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. В своем Опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1.

- А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2.

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3.

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			

15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Интерпретация результатов.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

- Соперничество: наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
- Приспособление: означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
- Компромисс: компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.
- Уклонение (избегание): для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей
- Сотрудничество: когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Приложение 7

Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя

Назначение теста

Предлагаемая методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция к тесту

Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Тестовый материал

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления		1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей		2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей		3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи		4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения		5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса		6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля		7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать		8. Неумение организовать деятельность подчиненных

деятельность подчиненных		
9. Стремление к инновациям		9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма		10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации		11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач		12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск		13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям		14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников		15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения		16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах		17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений		18. Невнимание к мнениям

исполнителей		исполнителей
19. Умение культурно вести себя		19. Неумение культурно вести себя
. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала		20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей		21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок		22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес		23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту		24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми		25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей		26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам		27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии		28. Отсутствие эмпатии

29. Умение управлять группой		29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью		30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка и интерпретация результатов теста

Начальный этап обработки связан с определением суммарного результата. Затем составляется графический профиль на данного исследуемого, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 ПВК руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

- 30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;
- 49-60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;
- 61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;
- 91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен:
- 121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна:
- 151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;
- 180-210 баллов – эффективный руководитель.

Показатели, критерии оценки качества учреждений сфер физической культуры и спорта, молодежной политики в 2015 году (утверждены протоколом Общественного совета от 30.04.2015)

N п/п	Показатели	Единица измерения (значение показателя)
I.	Показатели, характеризующие общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, касающийся открытости и доступности информации об организациях, осуществляющих образовательную деятельность	
1.1.	Полнота и актуальность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность (далее - организация), и ее деятельности, размещенной на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть Интернет) (для государственных (муниципальных) организаций - информации, размещенной в том числе на официальном сайте в сети Интернет www.bus.gov.ru)	Баллы (от 0 до 10)
1.2.	Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации	Баллы (от 0 до 10)
1.3.	Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, предоставляемых на официальном сайте организации в сети Интернет, в том числе наличие возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы организации	Баллы (от 0 до 10)
1.4.	Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в организацию от получателей образовательных услуг (по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, доступных на официальном сайте организации)	Баллы (от 0 до 10)
II.	Показатели, характеризующие общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, касающийся комфортности условий, в которых осуществляется образовательная деятельность	
2.1.	Материально-техническое и информационное обеспечение организации	Баллы (от 0 до 10)

2.2.	Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	Баллы (от 0 до 10)
2.3.	Условия для индивидуальной работы с обучающимися	Баллы (от 0 до 10)
2.4.	Наличие дополнительных образовательных программ	Баллы (от 0 до 10)
2.5.	Наличие возможности развития творческих способностей и интересов обучающихся, включая их участие в конкурсах и олимпиадах (в том числе во всероссийских и международных), выставках, смотрах, физкультурных мероприятиях, спортивных мероприятиях, в том числе в официальных спортивных соревнованиях, и других массовых мероприятиях	Баллы (от 0 до 10)
2.6.	Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	Баллы (от 0 до 10)
2.7.	Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	Баллы (от 0 до 10)
III.	Показатели, характеризующие общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, касающийся доброжелательности, вежливости, компетентности работников	
3.1.	Доля получателей образовательных услуг, положительно оценивающих доброжелательность и вежливость работников организации от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
3.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных компетентностью работников организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
IV.	Показатели, характеризующие общий критерий оценки качества образовательной деятельности организаций, касающиеся удовлетворенности качеством образовательной деятельности организаций	
4.1.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)

4.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
4.3.	Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)