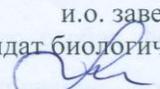
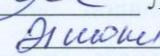


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
Кафедра управления физической культурой и спортом

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

и.о. заведующего кафедрой
Кандидат биологических наук, доцент
 Л.Н. Шатилов
 201__ г.

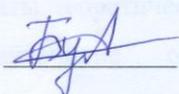
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК
РУКОВОДИТЕЛЯ НА УСПЕШНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В
СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

49.04.01 Физическая культура

Магистерская программа «Менеджмент и экономика в сфере физической
культуры и спорта»

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной формы
обучения



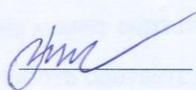
Булатов
Владимир
Николаевич

Научный руководитель
кандидат
педагогических наук,
доцент



Речапov
Динар
Сабитович

Рецензент
Директор МАУ ДО
ДЮСШ «Спринт»



Роот
Сергей
Викторович

г. Тюмень, 2017

Введение

За последние сто лет в структуре общества произошло важное изменение. Вместо частных предпринимателей, работающих в основном на самих себя, общество теперь состоит из больших групп людей, работающих в организациях различных типов: на заводах, фабриках, в правительственных учреждениях, в университетах и спортивных школах, гостиницах, вооруженных силах и т.д. Если организации хорошо управляются, это означает, что люди, составляющие наше общество, будут преуспевать. И напротив: если эти организации и занятые в них работники находятся под плохим руководством, пострадают все люди. Следовательно, хорошее управление является ключом к благоденствию современного общества.

Искусство управления (менеджмент) – это умение работать посредством других людей, а не выполнять работу самому. Задача руководителя (менеджера) – уметь думать, анализировать информацию, организовывать, планировать, принимать стратегические решения.

Не редко огромное количество достаточно важных дел и забот отнимает рабочее время руководителя, не давая возможности сосредоточиться на самом главном. Именно по этому необходимо научиться распределять свое время так, чтобы получать от него максимальную отдачу. Руководитель должен помнить то, что как бы он усердно не работал, он не в силах сделать больше, чем может сделать один человек. Поэтому его главная функция заключается в том, чтобы правильно организовать работу людей, находящихся у него в подчинении.

В теории управления общепризнанным является "золотое правило": самое важное умение руководителя - это получение нужных ему результатов через своих подчиненных. В той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит. Чем больше и чаще передается работа вместе с частью ответственности, тем выше результаты

организации в целом. Задачей руководителя спортивной организации является организованный процесс, при котором люди могут работать с максимальной отдачей, т.к. желание работать в группе и достигать собственной реализации - естественное состояние нормального человека.

Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать делегирование – передача полномочий подчиненным. Начальник должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

Именно это определяет **актуальность** темы работы.

Объект исследования: процессы делегирования полномочий и личностные характеристики руководителей спортивной организаций.

Предмет исследования: профессиональная деятельность руководителя в спортивной организации.

Целью работы является изучение влияния личностных характеристик руководителя на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Задачи работы:

1. Показать значимость процесса делегирования полномочий на современном этапе развития менеджмента
2. Описать личностные характеристики руководителя спортивной организации
3. Провести эмпирическое исследование воздействия личностных характеристик руководителя на успешность делегирования
4. Разработать практические рекомендации

Гипотеза: личностные характеристики руководителей влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по исследуемой проблеме; психодиагностическое тестирование; математико-статистические методы обработки результатов исследования.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Основные теоретические принципы и анализ современных научных исследования содержатся в Главах 1 и 2 настоящей работы, названных соответственно «Делегирование полномочий и ответственности на современном этапе развития менеджмента» и «Личные характеристики руководителя спортивной организации». Особенности реализации практического исследования и интерпретация результатов описаны в Главе 3 под названием «Эмпирическое исследование влияния личностных характеристик руководителя на успешность делегирования в спортивной организации».

Проблемой изучения личностных характеристик, обуславливающих эффективность руководства занимались, такие исследователи как: М. Шоу, Г. Кунц, С. О'Доннел, Д. Макклелланд, Т. Ю. Базаров, А. В. Карпов, С. М. Морозов, Р. Л. Кричевский, А. М Бандурка.

В работах этих и ряда других авторов предложены и обоснованы оригинальные подходы и методы исследования роли руководителя в формировании социально-психологического климата в трудовом коллективе с учетом новых взглядов, возникших вследствие становления новых экономических отношений.

Теоретическая значимость исследования связана с возрастанием роли личностных качеств руководителя в управлении коллективом, его умением ориентироваться в сложных ситуациях, неизбежно возникающих в процессе управленческой деятельности. Однако, несмотря на обилие научных трудов, посвященных коллективу, в настоящее время в психологии управления нет

еще комплексного научного исследования проблемы делегирования полномочий.

Практическая значимость исследования заключается в использовании результатов теории и эмпирического исследования руководством и сотрудниками организации для повышения эффективности деятельности. Развиваемые в работе теоретические положения и эмпирические данные послужат интересам практики, помогут решать вопросы, связанные с организацией трудового процесса.

В эмпирическом исследовании использованы следующие методики:

Опросник для представителей экспериментальной группы «Уровень культуры деятельности менеджера»;

Методика многофакторного исследования личности Р.Кеттелла (№105) (16PF опросник)

Методика диагностики комплекса угрожаемого авторитета (КУА) у руководителей

1. Делегирование полномочий и ответственности на современном этапе развития менеджмента

1.1. Понятие и сущность делегирования полномочий.

Полномочия и их виды.

Идеи личной ответственности и делегирования полномочий, конечно же, не являются новыми. Концепции соучастия в управлении и самоуправлении появились более 30-ти лет назад. Чем же делегирование полномочий отличается от этих более ранних концепций? Почему столь многие спортивные организации сегодня пытаются внедрить этот подход?

Различие, как часто это бывает, не в самих концепциях, а в их обосновании. На сегодняшний день целью делегирования полномочий не является стремление к наибольшей удовлетворенности служащих, как средству повышения производительности их труда. Так считали в 1960-х годах, когда была популярной теория Y и идеи самоуправления (теории X и Y разработаны и описаны Дугласом Мак-Грегором: теория X в менеджменте – стимулирование работников через тотальный контроль и наказания; теория Y в менеджменте – стимулирование работников через вовлечение, участие и вклад).

Сегодня к делегированию полномочий подталкивают многие потребности организации. Ключом к успеху служат: быстрая реакция на потребности клиентов, надежные межуровневые связи в организации, а также необходимость использования определенных навыков для быстрого принятия решений.

Степень децентрализации управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями, т.е. имеет место делегирование полномочий.

Как термин, используемый в теории управления, **делегирование** означает

передачу задач и полномочий лицу, которое в свою очередь принимает на себя ответственность за их выполнение.

Суть делегирования состоит в том, что руководитель предоставляет подчиненным свободу действий в решении тех или иных вопросов, специальных заданий, т.е. передает им часть своих полномочий, при этом всю ответственность, как правило, продолжает нести сам руководитель.

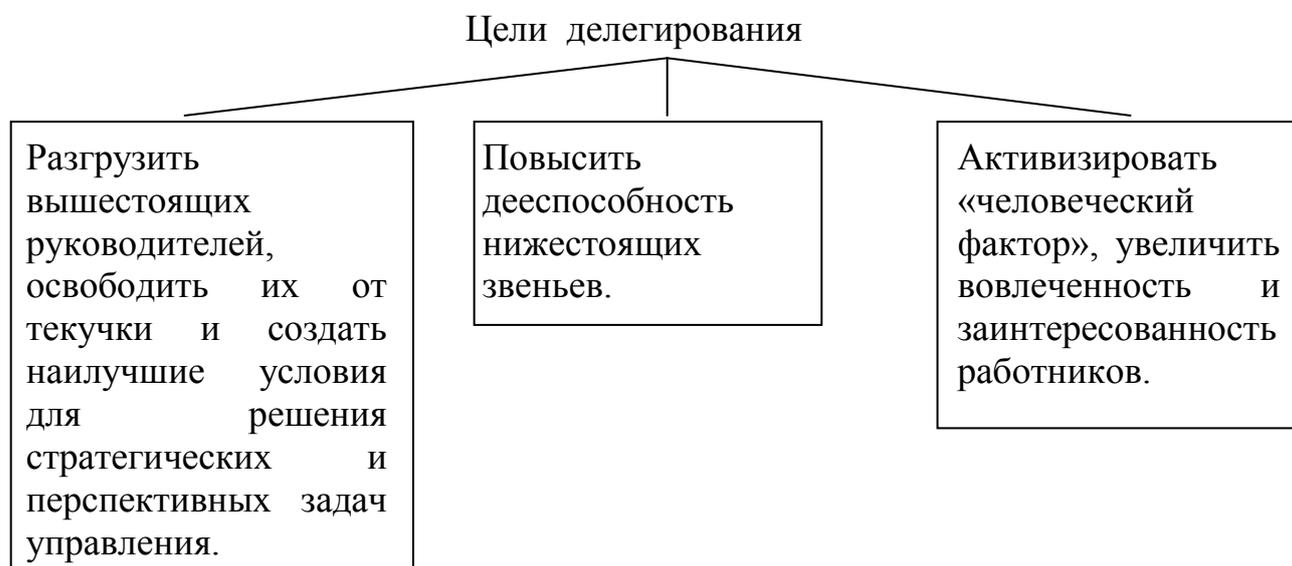


Рис. 1. Цели делегирования [2].

Обычно делегируются: специализированная деятельность, рутинная работа, частные вопросы деятельности, подготовительные работы (проекты и т.п.).

Не подлежат делегированию: постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п., задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела,

актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Достоинство делегирования полномочий заключается, прежде всего, в том, что оно способствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда. Работник, которому даны определенные полномочия, получает самостоятельный участок и отвечает перед своим руководителем за него (т.е. на него возлагается определенная ответственность), что само по себе является мобилизирующим фактором.

Делегирование представляет собой такое средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, то руководитель вынужден будет выполнять ее сам, что зачастую просто невозможно из-за отсутствия времени и способности руководителя. Особо важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

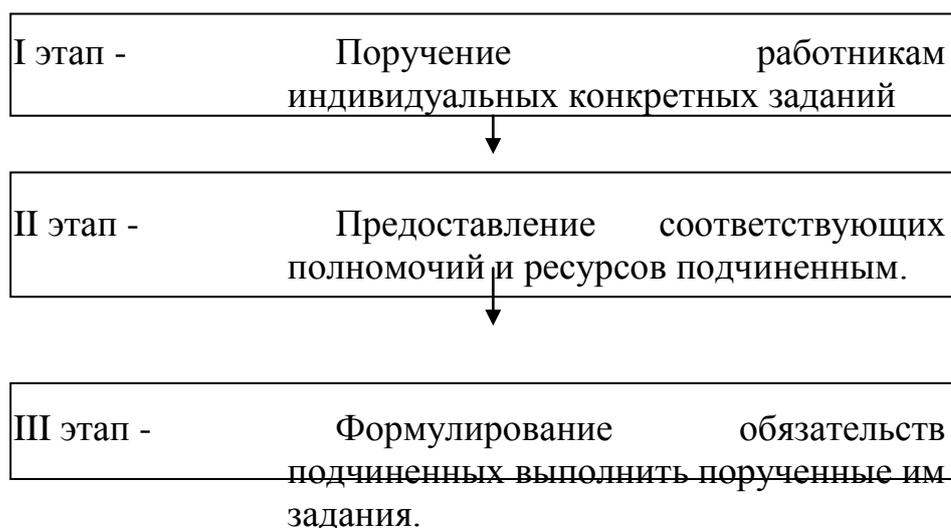


Рис. 2. Процесс делегирования полномочий [2].

Делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов:

а) Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы, в следствие чего получает время для решения творческих вопросов.

б) Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.

в) Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности. [5]

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая всей важности необходимости делегирования или того, что требуется для повышения его эффективности, большинство руководителей терпели неудачи именно в то время, когда их организации стали расширяться. Для того, чтобы только приблизиться к пониманию как эффективно осуществлять делегирование - необходимо понять концепции ответственности и организационных полномочий.

Делегирование базируется на **полномочиях и ответственности**.

Ответственность - это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Поскольку ответственность представляет собой обязательство, которое отдельный работник берет на себя, то он не может ее делегировать или передавать своему подчиненному. Работник, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, но он останется ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в спортивной организации. Работник получает заказ на выполнение определенной работы, которую он обязан выполнить, а взамен получает вознаграждение за это выполнение. Ответственность же при этом будет нести перед тем руководителем, который дал ему это задание.

Важно понимать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочия, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может разделять ответственность, при передаче ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, но оно остается ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы. Например, руководитель спортивной организации делегирует свои обязанности своим заместителям для выполнения определенной задачи, но по ряду причин кто то не смог выполнить определенную задачу, ответственность понесет именно сам руководитель, а не его заместители.

Именно объем ответственности остается одной из причин высоких окладов у руководителя.[4]

Полномочие - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Полномочия не следует смешивать с властью, под которой понимают реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Полномочия определяют, что лицо которое занимает определенную должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий [2].

Различают 2 вида полномочий [4]:

- Линейные полномочия;
- Штабные полномочия;

Линейные полномочия - это те полномочия которые непосредственно

передаются от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Линейные полномочия выражают уже существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд.

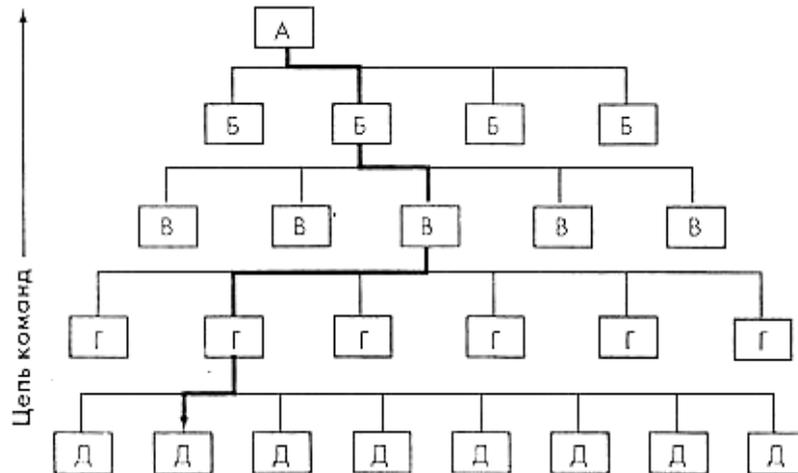


Рис. 3. Цепь команд [2].

Штабные полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.



Рис. 4. Классификация штабных полномочий [2]

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Введение процедуры обязательного согласования в полной мере обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и имеют право на отклонение определенных решений линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях.

Выделяют следующие основные разновидности административного аппарата:

- консультативный аппарат;
- обслуживающий аппарат;
- личный аппарат.

Консультативный аппарат формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которых входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала и др.).

Обслуживающий аппарат наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К наиболее типичным областям, в

которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и др.

Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя. Хотя в организациях сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий/они могут обладать большой властью.[2]

Важно знать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

Сосредоточим внимание на определение того, какая деятельность относится к линейной, а какая к аппаратно-штабной. Традиционно к линейной деятельности относятся производственная, сбытовая и финансовая функции предприятия.

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями. Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид их деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной. Таким образом, вопрос не в том, имеется ли вклад, а в том, насколько непосредственно он

относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией.

Естественно, что определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. [4]

1.2 Централизация и децентрализация управления.

Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. Главная цель делегирования полномочий — сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать в тот момент, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель организации.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. **Централизация** означает концентрацию задач управления, а **децентрализация** - разделение задач по определенным признакам.

При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

Факторы, определяющие степень децентрализации управления включает в себя следующее:

- восприимчивость к новым идеям;
- готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;
- готовность доверять низшему звену управления;
- стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Полномочия в системе управления распределяются не всегда равномерно, они могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее "этажах".

Тогда в первом случае имеет место централизация управленческих полномочий, а во втором их децентрализация. При этом нужно иметь в виду и знать, что все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что люди располагают лимитированными ресурсами времени, знаний, опыта и могут одновременно решать лишь определенное число проблем, усваивать ограниченный объем информации. Полная децентрализация невозможна из-за того, что организация потеряет управляемость и попадет в состояние хаоса.

Это неизбежно приводит к тому, что централизация в одном отношении требует одновременно обратного процесса в другом. Так, излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре обусловит то, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах, что отнюдь не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления.

Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором — об их более обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на нижних этажах управленческой иерархии.

Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

- Издержками, связанными с принятием решений. Чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться.
- Размеры организации. Чем крупнее организация, тем сложнее координировать деятельность внутри нее, и здесь возникает

преимущество горизонтальных связей. В крупных организациях необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения.

- Характер и мировоззрение высших руководителей;
- Наличие необходимых кадров;
- Характер деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации полномочий;
- Внешние силы в виде государственного регулирования, особенностей налогообложения, действий профсоюзов.

В современных условиях тенденция к централизации управления была преобладающей, поскольку условия создавали для нее наиболее благоприятную почву и давали возможность реализовывать ее преимущества, заключавшиеся в следующем.

Во-первых, в усилении стратегической направленности управленческого процесса и обеспечении при необходимости концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности организации. Во-вторых, в устранении неоправданного дублирования управленческих функций, приводящем к экономии соответствующих затрат (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников). В-третьих, в концентрации процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет больший кругозор, знания, опыт.

Однако централизация полномочий имеет свою оборотную сторону: затрачивается много времени на передачу информации, в процессе чего значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются лицами, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию, в то же время исполнители, которым ситуация хорошо знакома, от выработки и принятия решений устранены и те

навязываются им в принудительном порядке. В результате решения оказываются не достаточно качественными и неэффективно реализуются на практике.

Сегодня в условиях значительного усложнения производственных и информационных процессов, увеличения числа и степени хозяйственной самостоятельности субъектов, входящих в организации, их территориальной разбросанности, быстрого изменения конъюнктуры, роста в геометрической прогрессии числа принимаемых решений и т.п. возникла реальная потребность децентрализации процесса управления.

Она позволяет, во-первых, быстро разрабатывать и принимать решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; во-вторых, более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию; в-третьих, отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

Однако децентрализация управления сопровождается рядом негативных последствий, которые необходимо учитывать в практической деятельности. Прежде всего, вследствие обособленности процесса принятия решений и концентрации его на нижних этажах управленческой структуры зачастую слабо учитываются или вовсе игнорируются интересы других подразделений и организации в целом, в результате чего решения часто носят тактический характер, оказываются мелкими, малоэффективными.

Из-за отсутствия общих правил и процедур выработки и принятия решений "утряска" занимает много времени и далеко не всегда оказывается успешной.

Крайней формой децентрализации управления является его полное отсутствие, что имеет место в так называемых множественных структурах — организациях конгломератного типа, в которых отсутствуют какие бы то ни было связи — информационные, технологические, организационные и даже финансовые, посредством которых формируется и распределяется

централизованный фонд денежных средств — они заменяются финансовым контролем.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом — централизацией. Таким образом возникают своего рода "маятниковые колебания", придающие системе управления дополнительную гибкость и устойчивость.

Другим способом обуздания излишней самостоятельности подразделений является так называемая выборочная централизация, предполагающая, что, наряду с предоставлением им большей свободы действий, их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации, становясь его заместителями, а следовательно, вынуждены бывать в этом качестве безоговорочно подчиняться указаниям центральной власти.[1]

Таблица 1. Преимущества централизации и децентрализации. [4]

Преимущества централизации
1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.
Преимущества децентрализации
1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-

за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации. Среди них можно выделить следующие:

- величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);

- степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
- размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия расщеплены, решения принимаются более оперативно;
- философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;
- наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
- использование приемов контроля. Чем выше возможности контроля, тем большей степени децентрализации можно достичь;
- характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то требуется и большая степень децентрализации;
- влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

1.3 Основные принципы делегирования полномочий.

Рассматриваемые ниже принципы делегирования полномочий [3] являются основополагающими для правильного делегирования полномочий. Несоблюдение их на практике может привести к тому, что делегирование будет неэффективным, организация нежизнеспособной, а процесс управления значительно затруднится.

1) Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.

Поскольку смысл полномочий заключается в предоставлении управляющему некоего инструмента для внесения соответствующего вклада в дело достижения целей предприятия, то полномочия, делегируемые индивидуальному управляющему, должны быть достаточными для обеспечения возможности достижения ожидаемых результатов. Слишком много управляющих стремятся разделить и дефинировать полномочия по объему делегируемых или приобретаемых прав, вместо того чтобы вначале понять те цели, которые необходимо достигнуть, а только затем определить свободу действий, необходимую для этого. Только так управляющий способен делегировать полномочия в четком соответствии с предъявляемыми им потом требованиями к подчиненному. Часто руководитель имеет представление о том, что необходимо сделать, но не задумывается над тем, располагает ли подчиненный необходимыми для этого полномочиями. Порой он просто не хочет признать, что выполнение задачи требует предоставления большей свободы действий подчиненному, также нечетко представляет себе ожидаемые результаты. Поэтому нет ничего удивительного, что на предприятиях получило распространение ошибочное представление о делегировании "ответственности".

Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает, что цели установлены, а планы разработаны, что они доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые будут способствовать выполнению поставленных задач. Кроме того,

данный тип делегирования указывает на то, что планирование является необходимой предпосылкой для осуществления любых стоящих перед управляющими целей и что на практике все функции управляющего сливаются в единый вид деятельности.

2) Принцип функциональной дефиниции.

Структурное деление — это группировка видов деятельности, обеспечивающая достижение поставленных целей, и управляющий каждого из подразделений должен обладать полномочиями, необходимыми для координации действий этого подразделения с предприятием в целом. Исходя из этого, принцип функциональной дефиниции означает, что: чем яснее определены ожидаемые от управляющего или структурного подразделения результаты, чем четче и полнее определены направления их деятельности и делегированные организационные полномочия, чем яснее осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими управляющими и подразделениями — тем больший вклад способны внести эти управляющие и структурные подразделения в реализацию целей предприятия. Несоблюдение данного принципа способно вызвать путаницу и неразбериху в вопросе о том, что именно и от кого именно следует ожидать. Данный принцип (который относится и к делегированию и к структурному делению), будучи концептуально весьма простым, зачастую трудно применим на практике. Четкое определение содержания работы и делегирование необходимых для ее выполнения полномочий в большинстве случаев требуют терпения, высокого интеллекта и ясного представления о целях и планах. Ясно, что весьма непросто дать определение содержания работы, если у руководителя нет четкого представления о том, какие результаты он хочет получить.

3) Скалярный принцип.

Скалярный принцип относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым

из подчиненных, тем эффективнее процесс принятия решений и коммуникация.

Данная шкала описывается Файолом как:

«...цепочка руководителей от высшего управляющего до низших. Линия полномочий — это путь, по которому проходят (через каждое звено в цепочке) все коммуникации от высшего управляющего к низшим и наоборот. Это обуславливается как потребностями в поддержании связи, так и принципом единоначалия, однако он не всегда является кратчайшим. В крупных концернах, и особенно в правительственных, он порой угрожающе длинен».

Ясное понимание скалярного принципа — есть необходимое условие для нормального функционирования организации. Подчиненные должны знать, во-первых, кто делегирует им полномочия, а во-вторых, на чье усмотрение они должны передавать решение проблем, выходящих за рамки их полномочий. И хотя командная цепочка вполне может использоваться самостоятельно для передачи только информации, отказ от нее при принятии решений приводит к нарушению системы принятия решений и подрыву самой системы управления.

4) Принцип уровня полномочий.

Принцип уровня полномочий вытекает из совокупности принципа функциональной дефиниции и скалярного принципа. На каждом организационном уровне имеются полномочия для принятия решений в рамках компетенции предприятия. Принцип уровня полномочий означает, что: сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни. Другими словами, на каждом уровне управляющие должны принимать все те решения, на которые у них хватает полномочий, а на усмотрение своего руководства передавать решение лишь тех вопросов, которые выходят за рамки их компетенции. Часто высшие управляющие, утверждая, что прекрасно

понимают всю важность делегирования полномочий вниз дают понять, что гораздо большую тревогу они испытывают в связи с распространением среди подчиненных практики делегирования "вверх". Иначе говоря, как указал в беседе с авторами один из управляющих высокого звена, часто случается, что, поручив решение той или иной проблемы своим подчиненным, высшие управляющие через несколько дней или недель обнаруживают, что вопрос вновь передан на их усмотрение. Очевидно, что во избежание этого необходимо не допускать повторной переадресации проблем вверх. Если право принятия решения делегировано должным образом, то руководителю не следует поддаваться искушению принять решение самому. Подчиненные обычно быстро уясняют, кто из руководителей охотно принимает решения за них.

Если исходить из принципа уровня полномочий, то становится ясным, что, если управляющие хотят добиться эффективности делегирования и тем самым снять с себя определенную часть нагрузки по принятию решений, они должны быть уверены, что полномочия ясны подчиненному, что он их четко осознает.

5) Принцип единоначалия.

Одним из основных принципов управления является принцип единоначалия, который формулируется следующим образом: чем полнее взаимная связь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы. При рассмотрении вопроса делегирования полномочий предполагалось, что (за исключением случаев обязательного разделения полномочий) право свободы действия в определенной области деятельности передается подчиненному только одним руководителем. Несмотря на то, что подчиненный может в принципе получить полномочия от двух или более руководителей и соответственно быть подотчетен им всем, существенные трудности, с которыми сопряжена работа в подчинении двух или более руководителей, очевидны. Поскольку

принимаемое обязательство по существу носит персональный характер, делегирование несколькими руководителями полномочий одному человеку часто приводит к противоречиям как в полномочиях, так и в ответственности. Принцип единоначалия весьма полезен для внесения ясности в систему взаимосвязей полномочия — ответственность. Так, президент фирмы обычно не распределяет сбытовую деятельность между подразделениями сбыта, производства, по связям с общественностью, финансов, бухгалтерского учета и кадров, если ими не руководит один человек. Вместо этого, поскольку сбыт является своего рода связующим видом деятельности, руководство этой работой поручается управляющему по сбыту. Если же для руководства сбытовым подразделением президент вместо одного управляющего назначает некий исполнительный комитет, то единоначалия уже не будет. Заставить каждого ответственного работника сбытового подразделения подчиняться не одному управляющему, а каждому из членов комитета — значит вызвать неразбериху и нарушить эффективность работы.

6) Принцип безусловной ответственности.

Поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности. Подчиненные, приняв поручение и получив необходимые для его выполнения полномочия, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность; руководители же в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных.

7) Принцип соответствия полномочий и ответственности.

Поскольку полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность — это обязательство выполнить ее, то отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности. Из этого очевидного обстоятельства вытекает следующий принцип: ответственность за те или иные действия не может превышать предполагавшуюся

объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше ее. Данное соответствие не носит математического характера, оно скорее пространственно-временного порядка, поскольку и полномочия, и ответственность касаются выполнения одной и той же задачи. Например, президент фирмы может поручить закупку сырья и оборудования, а также найм работников вице-президенту по производству. Последний может осуществлять эту работу лишь в случае предоставления ему достаточной для выполнения этих задач свободы действий. Вместе с тем не следует наделять подчиненных и большими, чем того требуют их обязанности, полномочиями. Зачастую управляющие спрашивают с подчиненных за работу, для осуществления которой те не имеют необходимых полномочий, что, конечно, в корне неправильно. Бывает и так, что подчиненному делегируются достаточные для тех или иных действий полномочия, но контроль за их правильным использованием отсутствует. Однако в данном случае имеет место лишь неэффективное руководство, что не имеет никакого отношения к принципу соответствия полномочий и ответственности.

Говорят, что управляющие порой получают полномочия на осуществление таких действий, за которые они не могут нести ответственности; так, управляющий по сбыту наделен полномочиями продавать товары, но не может заставлять людей приобретать их. Вместе с тем управляющий по сбыту имеет полномочия по использованию определенных материальных и людских ресурсов для максимально широкого сбыта товаров, поэтому в соответствии здесь должны быть его ответственность как руководителя за правильное управление персоналом и материальными ресурсами и имеющиеся у него полномочия по сбыту.

1.4 Условия успешности делегирования и типичные ошибки при делегировании

Делегирование тесно связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, составим таблицу ряда причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности.

Таблица 2. Причины низкой эффективности делегирования.

Нежелание руководителей делегировать полномочия	Нежелание подчиненных брать ответственность
<p>Отсутствие доверия к подчиненным.</p> <p>Боязнь риска.</p> <p>Трудности осуществления контроля.</p> <p>«Сильные» личности представляют угрозу.</p> <p>Процесс принятия решений становится сложным.</p> <p>Требуются более развитые связи с подчиненными.</p>	<p>Удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему.</p> <p>Боязнь критики за совершенные ошибки.</p> <p>Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания.</p> <p>Перегруженность работой.</p> <p>Отсутствие уверенности в себе.</p> <p>Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности.</p>

Таблица 3. Основные факторы повышения эффективности делегирования.

Факторы (условия)	Содержание
Оценка риска	Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки управлять процессом передачи полномочий.
Дозирование передачи полномочий	Расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующие.
Общее ясное понимание целей	Квалификационная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной.
Регулярное консультирование	Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

Для повышения эффективности делегирования руководители могут:

- Создать **систему контроля**, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.
- Определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния.

- Оказывать **больше доверия**, тем самым устранить большую часть неуверенности подчиненных. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.
- Решить **проблему коммуникации**. Правильный обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. При невыполнении своих задач подчиненным так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло и не точно изложить все то, что хотят. Из-за боязни выглядеть глупым, подчиненный может не решиться задать вопросы. Или, что случается чаще всего, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие чего обе стороны могут думать, что понимают то, какое было задание и каков должен быть результат. В следствие чего работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет огромное значение для эффективного делегирования.
- Делегировать работнику полномочия, необходимые для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность, то есть необходимо **соответствие между полномочиями и ответственностью**. Это известно как принцип соответствия. В итоге, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если с вами произошла такая ситуация, при которой на вас возложена ответственность за задания, которые вы не можете выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо как можно быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения этой проблемы.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний статистический человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. При анализе недавних исследований были выявлены доказательства того, что меньшую мотивацию работники имеют, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Именно поэтому отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Вознаграждения при этом могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей подчиненный видит четкую связь. Для высшего руководства так же важно создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

В практике менеджмента России часто наблюдается, что руководители стараются затереть и поставить на место своих помощников и заместителей, несмотря на то что они имеют широкий кругозор и хорошо эрудированы. Такие работники могут представлять опасность конкуренции. То ли дело на фоне бездарностей казаться незаменимым.

В развитых западных странах считается хорошим тоном, когда начальник готовит себе преемника. В этом случае он безбоязненно болеет, уходит в

отпуск и вообще по каким-либо причинам оставляет временно организацию. Он спокоен так как управление находится в надежных руках доверенного лица.

Полномочия на высшем уровне управления организацией, как правило, распределяются приказом, в котором указано, кто и какие подразделения курирует и несет за их работу ответственность. На более низких уровнях управления полномочия распределяются несколькими способами. [5]

Один из них заключается в следующем: приглашают в отдел кадров специалиста, проработавшего в определенной должности несколько лет, после чего просят его написать **перечень вопросов**, которые, по его мнению, он должен решать самостоятельно на своем участке работы. Такие перечни составляются от нескольких позиций до нескольких сотен. Познакомившись с такими перечнями, руководство определяет загруженность работников и делает выводы. В этом случае либо сокращается объем работ, либо происходит перераспределение функций, либо за ненадобностью сокращается должность. Оптимальный перечень вопросов утверждается высшим руководителем и кандидатам на определенную должность, в отделе кадров вручается перечень вопросов, которые в обязательном порядке решает данный работник. Одновременно работнику выдается перечень вопросов, который решает его подчиненный или подчиненные и перечень вопросов, которые решает непосредственный начальник.

В другом случае может быть использован **метод исключения**. Значение этого метода заключается в том, что руководитель любого ранга берет общую тетрадь и проводит самофотографию рабочего дня в определенном отрезке времени - это может быть от пяти до двадцати дней (чем больше дней, тем лучше и точнее результат). После проведенной работы тетрадь рассматривается на досуге и проводится анализ, показывающий, по каким вопросам необходимо принять решения. Если решения повторяются по одинаковому вопросу несколько раз в день или ежедневно - это первый сигнал к тому, чтобы передать функцию по решению повторяющегося

вопроса на уровень ниже. Решение подобных вопросов - это рутина, а вот для решения творческих вопросов времени у руководителей практически нет.

Рационально использовать рабочее время помогут несколько простых правил:

- 1) Проанализируйте текущие проблемы и отдайте предпочтение для решения наиболее важных.
- 2) Оставьте резерв времени для решения непредвиденных проблем.
- 3) Не выжимайте из времени больше возможного, это может привести к ущербу качества работы.
- 4) Остерегайтесь людей, не жалеющих и не ценящих вашего времени.
- 5) Старайтесь менее важные дела решать к концу рабочего дня, либо передавайте решение этих вопросов подчиненным.
- 6) Не откладывайте работу на потом, не бойтесь ее, принимайтесь за работу смелее.
- 7) Начинайте работу, не раздумывая над тем, хватит ли времени?
- 8) Делайте паузы в работе, обращайтесь с мыслями к личным делам, просто отдохните, соберитесь с мыслями.

Третий метод зависит от **стоимости решения**. Решение о приобретении веника принимает уборщица - она знает лучше данный вопрос. Кстати, если подключить высокое руководство к решению вопроса о приобретении веника, то веник станет золотым. Решение об улучшении оргоснастки рабочих мест принимает старший мастер, либо начальник цеха. А вот, если требуется приобрести дорогостоящее оборудование, то это прерогатива высокого руководства.

Выводы: Распределение заданий и полномочий между начальником и подчиненным - это особая форма взаимодействия, которая обозначается понятием делегирование полномочий. От того, насколько руководитель владеет этим искусством, зависит эффективность работ подчиненных, самого руководителя, да и производства в целом.

Но не будем закрывать глаза на то, что реализация этого принципа может сталкиваться с большими трудностями. Прежде всего, в условиях единоличной ответственности руководителю нелегко решиться на передачу некоторых своих обязанностей, ведь, спросят, в конечном счете, именно с него.

Глава 2. Личностные характеристики руководителя организации

2.1 Роли и функции руководителя

Роли руководителя. Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему предприятием. В литературе по руководству персоналом выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый В. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя: [36]

роль лидера. В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство» От лидерства на 30—35% зависит отдача персонала; [27].

роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

роль планировщика. Главные задачи этой роли — оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций

изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;

4) роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Более детальную и, вероятно, более близкую к российским условиям классификацию ролей руководителя дают авторы учебного пособия «Менеджмент персонала. Функции и методы»[28]. Они так называют эти роли, одновременно раскрывая их содержание:

«мыслитель» — общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;

«штабной работник» — обработка управленческой информации и составление документации;

«организатор» — координация работы сотрудников;

«кадровик» — отбор, расстановка, оценка персонала;

«воспитатель» — обучение и мотивация персонала;

«снабженец» — обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;

«общественник» — участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями;

«инноватор» — внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;

«контролер» — контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;

10) «дипломат» — налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. В литературе существуют достаточно разнообразные классификации функций руководителя. Основываясь на соответствующих разработках П. Шеттгена, И. Хентце, Е.П. Голландера и др., можно выделить следующие **функции руководителя**:

оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение насколько реальны, понятны и контролируемы цели) и постановка целей;

определение и подготовка мероприятий по достижению целей;

координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;

контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;

организация деятельности сотрудников, т. е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;

информирование сотрудников;

интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) — деловое общение с целью получения информации консультирования, оказания помощи и т.п.;

формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;

делегирование задач, компетенций и ответственности;

предотвращение и разрешение конфликтов;

распространение специфических для организации ценностей и норм;

забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;

формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;

ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Как видно из приведенного перечня функций руководителя они значительно различаются по своей сложности и объему деятельности, а частично пересекаются. Некоторые авторы объединяют названные и некоторые другие функции в две основных функции: 1) достижение групповой цели; 2) сплочение группы и забота о ее сохранении. Рассмотрим эти функции несколько подробнее.

1. Достижение групповой цели. Сюда входят все функции, связанные с определением групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию:

- * постановка целей и определение ролей отдельных членов команды;
- * выявление проблем, возникающих при реализации заданий;
- * координация действий группы;
- * планирование и организационная подготовка групповых собраний, включая определение их состава;

* формирование «нормальных» групповых коммуникаций (например, беседы со специалистами, получение разносторонней информации о состоянии дел у каждого члена группы и т.п.);

* выявление и прояснение неясных вопросов;

* контроль за соблюдением временных планов и обобщение промежуточных результатов;

* проверка правильности восприятия и интерпретации информации, получаемой членами группы;

* методическая помощь сотрудникам и содействие развитию у них инициативы и творческого подхода при решении задач;

* обеспечение сотрудников будущей работой с учетом их возможностей и желаний;

* развитие взаимопомощи при выполнении трудных заданий

и в непредвиденных ситуациях;

* регулярное подведение индивидуальных трудовых итогов;

* забота о повышении квалификации и овладении смежными профессиями;

* развитие внешних связей группы и подготовка соответствующей информации;

* приобретение финансовых и всех других необходимых для работы ресурсов.

2. Сплочение группы, забота об ее сохранении. В содержание этой общей функции входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых

отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

- * обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;
- * оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
- * защита и ободрение «тихих» членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
- * разрешение конфликтов;
- * защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;
- * развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;
- * всяческая поддержка групповых собраний;
- * внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильного понимания общих целей, возможностей, проблем и т.д.);
- * мотивация сотрудников;
- * инициирование конструктивной критики.

2.2. Личностные качества

Образование занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

Интеллект. Личностные характеристики руководителя непосредственно связаны с его психикой, субъективными качествами, природными, приобретенными или развитыми способностями. Ведущее место среди них занимает интеллект, характеризующий умственные способности и развитие личности.

Издавна считалось, что в целом руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности прямо зависит от его интеллектуального уровня. Однако исследования, проведенные в 60-х годах американским индустриальным психологом Е. Гизелли, поставили под сомнение такие представления.

На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями.

Идею Коно о сложном характере влияния умственных способностей на карьеру и эффективность руководства детально разработали Ученые Ф. Фидлер и А. Лейстер. Эти ученые на основе собственных исследований пришли к выводу о том, что влияние интеллекта на эффективность руководства опосредовано целым рядом факторов, которые могут ослаблять

позитивные корреляции между данными параметрами. К их числу относятся: мотивация, опыт отношения с вышестоящим руководством, с группой (см. рис. 5).

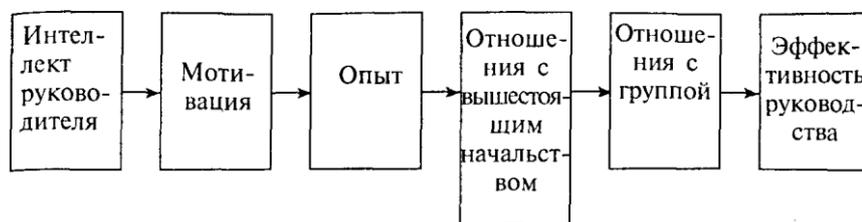


Рис. 5. Цепочка факторов, опосредующих влияние интеллекта на эффективность руководства .

Как видно из схемы, влияние интеллекта на эффективность зависит в первую очередь от его мотивации, стремления занимать высокие должности и добиваться высоких результатов. Скажем, руководитель с философским складом ума может считать весьма относительной свою организационную мотивацию, оправдывая это, например, «бренностью земной жизни», ограниченностью и «одномерностью» производственной роли, относительностью ценностей успеха, карьеры и т.п., приоритетом других, внепроизводственных ценностей типа личной автономии и свободы, интеллектуального или художественного творчества, общения с интересными людьми, досуга и т.п.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а то и должность, частенько недолюбливают «слишком умных» и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, дабы не делать из них потенциальных конкурентов себе.

Вот почему при оценке роли интеллекта в деятельности руководителя необходимо учитывать особенности его ума, которые достаточно сложно адекватно определить с помощью имеющихся тестов и методик, а также различные факторы, опосредующие влияние интеллекта. В среднем же руководители имеют более высокий уровень интеллектуального развития, чем их подчиненные. Среди них немало ярких личностей и выдающихся умов.

Другие индивидуальные качества. Как уже отмечалось, интеллектуальный уровень руководителя связан с рядом других его важнейших качеств. В литературе выделяются весьма разнообразные личные качества руководителя. Их логически упорядоченный и весьма обоснованный перечень предлагает Р.Л. Кричевский. Основываясь на его классификации, а также на материалах других авторов, к наиболее важным личностным качествам эффективного руководителя (помимо уже рассмотренного интеллекта) можно отнести следующие: [25].

доминантность, т.е. стремление влиять на других людей. Эта черта прямо связана со стремлением к лидерству и мотивацией руководства;

уверенность в себе. На обладающего этим качеством руководителя можно положиться, ему можно верить. И напротив неуверенный в себе, постоянно сомневающийся и колеблющийся руководитель не вызывает доверия и не способен объединить и мобилизовать людей на выполнение заданий;

самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

Руководитель должен уметь контролировать свое поведение, невзирая на эмоции, не выказывать личные пристрастия или неприязнь к отдельным работникам быть в отношениях со всеми ровным и объективным. Конечно, он, как и любой человек, не может не испытывать положительных и

отрицательных эмоций. Постоянное подавление эмоций может негативно сказаться на здоровье, вызвать различного рода неврозы, гипертонические, язвенные и другие заболевания. Поэтому очень важно находить время для эмоциональной разрядки, которую могут дать спорт туризм, хобби, активное семейное и иное общение и т.д.;

креативность, или способность к творчеству. Руководитель должен уметь самостоятельно мыслить, замечать и поддерживать новое, искать более эффективные пути выполнения заданий, самосовершенствоваться;

целенаправленность, стремление к достижению цели. Руководителями чаще становятся люди целеустремленные, ставящие перед собой определенные цели и упорно добивающиеся их реализации. Это — важная составная часть мотивации руководства;

предприимчивость, готовность к обоснованному риску. В условиях рынка менеджер должен обладать способностью замечать и просчитывать различные варианты действий и, когда это целесообразно, рисковать, стремясь при этом максимально предвидеть последствия;

решительность, готовность брать на себя ответственность Эффективно осуществляющий свои управленческие функции руководитель не может обращаться по любому поводу к начальству или готовить коллективные решения, снимающие личную ответственность. Он не должен упускать благоприятных возможностей достижения целей, но обязан своевременно пресекать негативные поступки и тенденции;

надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами. Не обладающий таким качеством руководитель быстро утрачивает доверие окружающих и не может рассчитывать на их поддержку в любом деле;

общительность, умение работать с людьми. По данным ряда исследований, руководитель затрачивает на словесное общение с людьми примерно три четверти своего рабочего времени. Если он не умеет налаживать отношения с людьми, то никогда не добьется устойчивого успеха;

способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации. Индивидуальных усилий руководителя явно не достаточно для успеха организации, который зависит от максимального вклада каждого сотрудника и общей слаженности действий.

Для оптимального использования трудового потенциала работников руководитель должен не только обладать личным обаянием, но и хорошо знать индивидуальные возможности и особенности своих сотрудников, а отчасти и вышестоящего руководства.

Факторы успешной деятельности руководителя. Названные личные качества эффективного руководителя далеко не исчерпывают их полного перечня. Их существенно дополняют и конкретизируют также некоторые другие факторы успешной деятельности руководителя, в частности, установленные на основе обобщения различных исследований и обширной литературы финскими авторами Т. Санталайненом, Э. Воутилайненом, П. Поренне и др.[36] Лишь частично повторяя некоторые из уже отмеченных качеств они акцентируют главное внимание не столько на общих чертах личности, сколько на опосредованных обучением и практическим опытом способностях руководителей. К ним относятся:

результативность и желание много работать для достижения намеченных целей;

желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;

готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;

готовность использовать открытый способ управления приветствующий сотрудничество;

искусство принимать быстрые решения;

способность сосредоточиваться на настоящем и будущем;

способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;

готовность к близким социальным взаимоотношениям;

готовность к общему руководству;

творческий подход к своей работе;

постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;

умение правильно использовать свое время;

готовность к мотивированию себя и персонала;

готовность работать во главе хорошо подготовленного, профессионального персонала;

готовность к политическому руководству;

международный кругозор.

2.3 Социально-психологические качества

Важное место при оценке персонала и организации в целом принадлежит психодиагностическому инструментарию, который позволяет оценить способности, умения и навыки лиц, осуществляющих функции управления или претендующих на должностные позиции руководительского звена.

Управленческие способности – совокупность психических качеств, объединяющих психические процессы, деловые качества и свойства личности, позволяющие своевременно устанавливать и поддерживать по мере необходимости взаимодействие с коллективом и отдельными людьми, а также с производственными средствами для достижения наиболее высокой эффективности организации.

Актуальность психодиагностики руководительских способностей приобретает все большую популярность среди практических психологов индустриально-организационного профиля, таких как Кларка Вильсона, Майкла Вудкока и Дейвида Френсиса.

В настоящее время для руководителя особо значимыми становятся не столько профессиональные знания, сколько некоторые личностные характеристики, которые связаны мотивацией, эффективными коммуникациями, искусством ведения переговоров и достижения соглашений, созданием команд и умением работать в них, кооперацией с людьми. Среди личностных качеств особенно выделяются коммуникативные, организаторские способности и эмоционально-волевая устойчивость.

Люди, которые стремятся к руководительской деятельности, должны обладать широким спектром коммуникативных навыков, поскольку их будущая профессиональная деятельность связана с общением и кооперацией.

При этом они должны коммуницировать с клиентами, быстро перестраиваться с одного уровня на другой.

Коммуникативные способности определяются как «индивидуально психологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе общения или выполнения совместной деятельности». Они позволяют успешно контактировать с другими людьми, осуществлять коммуникативную, организаторскую, педагогическую и другие виды деятельности; определяют качественные и количественные характеристики обмена информацией, восприятия и понимания другого человека, выработки стратегии взаимодействия.

Коммуникативные способности помогают человеку нейтрализовать или минимизировать факторы, которые могут затруднять коммуникацию. «Барьеры общения» подразделяются на личностные и смысловые (мотивы, цели, установки), собственные коммуникативные (связанных с «техникой» общения), языковые (владение языком и речью) и психофизиологические (задатки, возможности, темповые характеристики и т. д.). Поэтому коммуникативные и когнитивные способности можно назвать интегральными способностями.

Согласно С.Л. Рубинштейну ключевыми компонентами коммуникативных способностей являются: «коммуникативно-информационный (контактность, речевые способности, невербальная выразительность; сенситивность к социальным объектам, наблюдательность); когнитивный (социально-перцептивные способности, социальный интеллект); эмотивный (эмпатийность, тактичность, чувствительность к обратной связи); конативный (организаторские способности, оптимальный стиль общения) и креативный (способность к

персонализации)». В структуру коммуникативных способностей входят следующие компоненты: «социальная перцепция (восприятие, понимание и оценка др. людей, самих себя, групп и т. п.); гностические умения, рефлексия, связанная с осознанием, систематизацией и переносом информации; волевые качества; познавательные умения, связанные с особенностями внимания, мышления и памяти; интеракционные умения (умение «подавать себя», умение ориентироваться на собеседника); восприятие и адекватное понимание различного рода знаковых систем: вербальной и невербальной, пара- и экстралингвистической (интонации, паузы), оптико-кинетической (жесты, мимика, пантомимика); умение понимать контекст и подтекст; умение использовать знаковые системы в целях решения определенных коммуникативных задач» [25].

Коммуникативные способности являются профессионально важными составляющими управленческой технологии, психологически-педагогической деятельности, а также в сфере социального сервиса. «Диагностировать коммуникативные способности можно как по степени интенсивности, активности, длительности осуществления контакта, широте круга общения, успешности решения коммуникативных задач, так и по динамическим характеристикам - легкости и скорости формирования коммуникативных навыков и умений, по соотношению вербальных и невербальных компонентов (выражение лица, позы и жесты, интонация и тембр голоса, межличностное пространство и т. п.), по эмоциональной выразительности» [25].

Существуют люди, которые испытывают трудности в общении, установлении контактов с партнерами, для них в настоящее время широко применяется социально-психологический тренинг, позволяющий в различных условиях ролевой игры достигать определенного уровня

коммуникативной компетенции. «Коммуникативная компетентность рассматривается как степень удовлетворительного овладения определенными нормами общения, поведения, как результат научения. Коммуникативная компетентность влияет на усвоение этно- и социально-психологических эталонов, стандартов, стереотипов поведения, овладения «техникой» общения» [25].

Слово «менеджер» пришло к нам относительно недавно и приобрело широкое, зачастую размытое значение. «Менеджер (от англ. manage «управлять») – руководитель, управленец, управляющий специалист в области управления. Менеджер - специалист по управлению производством, наёмный руководитель предприятия или подразделения. Менеджер — человек, отвечающий за координацию и контроль над организацией труда. Менеджеры обычно разделяются на три страты: старшие, средние и низшие, что указывает на широкое социальное и экономическое неравенство в пределах данной категории. Высшие эшелоны включают высокооплачиваемых исполнительных директоров многонациональных корпораций, в то время как низшие — диспетчеров, получающих чуть больше рабочих ручного труда, рядом с которыми они работают и которых контролируют» [25]. Безусловно, менеджер - это человек, который должен на высшем уровне обладать организаторскими способностями. «Организаторские способности – это умение планировать собственную деятельность и при наличии возможности уметь правильно поставить задачу группе, проконтролировать ее выполнение, распределить обязанности и вовремя суметь сориентироваться в сложной экстремальной ситуации» [25].

Проявляются организаторские способности, прежде всего, в подборе и расстановке кадров. Способность понимать психологию коллектива, быть критичным, сохраняя при этом чувство такта, и самокритичным, быть

требовательным к себе и подчиненным, активизировать деятельность подчиненных определяет наличие организаторских способностей у менеджера. Организаторские способностям включают в себя такие составляющие, как работоспособность, гибкость, целеустремленность.

Организаторские способности относят к группе сложных, требующих сочетания общих и специальных способностей, так как руководителю трудового коллектива предстоит решать комплексную задачу, которая включает в себя несколько функций: воспитательскую, педагогическую и связующую их организаторскую. «Организаторские способности руководителя выражаются прежде всего в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи, своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение, согласовывать свои замыслы с условиями действительности, организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных, постоянно и эффективно сотрудничать с общественными организациями, совещательными органами и органами контроля» [25].

Наиболее важными для профессиональной деятельности менеджера являются его коммуникативные и организаторские способности. «При оценке соответствия занимаемой должности руководителя должны учитываться его организаторские способности, тогда как при аттестации специалистов важно выявить уровень их исполнительности, творческого подхода к выполнению возложенных на них обязанностей. Компетентность устанавливается исходя из сведений об образовании и квалификации, а организаторские способности подтверждаются данными об умении подбирать, расставлять и эффективно использовать кадры, поддерживать дисциплину труда и создавать дружный коллектив, находить и разрешать узловые проблемы. Все эти данные,

включая и показатели результатов деятельности, должны содержаться в приготовленных к аттестации материалах» [25].

В общей психологии понятие воли является одним из самых спорных и противоречивых. Изначально оно использовалось для обозначения способностей человека делать этический выбор. В дальнейшем объем этого понятия был сужен, и оно стало определяться как: «Воля — это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков» [25]. «Волевая деятельность заключается в том, что человек осуществляет власть над собой, контролирует собственные произвольные импульсы и в случае необходимости подавляет их. Проявление воли представляет собой такого рода активность личности, которая связана с участием в ней сознания. Волевая деятельность обязательно предполагает целый ряд актов: оценку сложившейся ей ситуации; выбор пути для будущего действия; отбор средств, нужны для достижения цели; принятие решения и т.д.» [25].

Проявление воли человека отображается в его разнообразных личностных качествах, волевых чертах:

«Целеустремленность — способность личности подчинить свою деятельность и поведение общественно значимым целям. Целеустремленный человек, как правило, в жизни и деятельно достигает больших результатов.

Решительность — это волевое качество человека, благодаря которому он способен своевременно принимать обоснованные решения и без излишних колебаний выполнять их.

Решительности противостоит нерешительность, которая может проявляться по-разному.

Энергичность и настойчивость — черты, в которых проявляет степень волевой активности человека. Как правило, люди эгоистичные бывают и настойчивыми. Настойчивые люди способны к длительному и неослабному напряжению энергии.

Ненастойчивые люди останавливаются перед неудачами даются постоянному чувству сомнения, встретив препятствия откладывают исполнение принятого решения.

Настойчивости противостоят такие черты, как упрямств негативизм, которые свидетельствуют о недостатках воли.

Выдержка и самообладание — способность человека сдерживают психическую и физическую активность, мешающую достижению цели. Это умение человека владеть собой в экстремальных и стрессовых условиях.

Выдержке противостоит невыдержанность, т. е. неумение человека владеть собой в сложных жизненных ситуациях. Она — причина конфликтов во взаимоотношениях, предпосылка утраты авторитета.

Исполнительность — волевое качество, заключающееся в активности, старательном, систематическом и своевременном выполнении распоряжений и решений начальников. Исполнительность тесно связана с инициативностью.

Инициативность — способность человека включать творчество в выполнение своих обязанностей. Инициативность противоположна инертности, равнодушию и безразличному отношению к делу. Она потому и является волевым качеством, что требует готовности идти на риск, нести ответственность за последствия, испытывать большое напряжение духовных и физических сил.

Смелость и храбрость выражаются в готовности человека бороться и преодолевать опасности. Храбрость проявляется только в борьбе с врагами, в бою. Храбрый человек может поддаваться порыву, допустить безрассудство. Смелость — это способность человека целенаправленно действовать в условиях риска, опасности и проявляется в различных обстоятельствах не только военного времени.

Качествами, противоположными смелости и храбрости, являются малодушие и трусость.

Самостоятельность личности проявляется в действиях, совершаемых в силу твердого убеждения в правильности своего поведения [25].

Дисциплинированность — это сплав личностных черт, обеспечивающих точное и неуклонное подчинение своих действий и поступков правилам и требованиям законов, нравственных норм» [25].

Особо важными в процессе воспитания воли являются два обстоятельства: 1) формирование мотивов волевого поведения; 2) накопление опыта волевых действий, поведения. «Воспитание воли — это длительный, целенаправленный процесс, опирающийся на систему внешних воздействий и самовоспитание личности» [25].

В ходе изучения профессионально важных качеств менеджеров были выделены следующие из них: коммуникативные и организаторские способности и волевая устойчивость. Все они должны формироваться в результате обучения. Поэтому возможно провести эмпирическое исследование для выявления наличия этих качеств у студентов старших курсов менеджерских специальностей.

Выводы по теоретической части

Управление и руководство - это те функции, которые никак не совместить со стремлением сделать все лично. Когда и как делегировать полномочия? Профессор Бруклинского колледжа А.Секорд считает, что это необходимо, когда подчиненный может сделать работу лучше. Многие избегают делегирования, поскольку не хотят признаться себя в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Но, ведь в этом нет ничего зазорного. Самый квалифицированный и самый умный руководитель чего-то да не знает. Поэтому лучше поручить дело специалисту.

Важной предпосылкой делегирования на первом этапе является предоставление подчиненным ограниченной самостоятельности. Это дает возможность выявить задатки и развить их, ведь человек начинает работать в полную меру своих способностей только тогда, когда он поставлен перед необходимостью самому решать и брать на себя ответственность. От любого толкового работника можно добиться, чтобы он охотно брался решать некоторые задачи своего руководителя.

Конечно, на первых порах подчиненный может и не справиться с заданием. Поэтому, чтобы не пострадали ни руководитель, ни принцип делегирования, здесь важны своевременный, но тактичный контроль и поддержка, а при необходимости - консультация. Постепенно квалификация подчиненного достигнет нужного уровня и тогда усилия начальника окупятся сторицею. Но для этого нужно:

- доверять подчиненному ответственные задачи на уровне верхнего предела его возможностей;

- оказывать ему помощь при затруднениях, а не отбирать задание, поручая его другому или выполняя самостоятельно;

- использовать все доступные формы поощрения за эту работу и, в том числе, информировать вышестоящих начальников о достижениях подчиненных.

Делегирование полномочий должно быть методом, применяющимся не от случая к случаю, а действующим постоянно. Только тогда можно понять, кто из сотрудников способен выполнить работу руководителя и добиться желаемого качества исполнения. При делегировании полномочий нельзя забывать, что подчиненному следует передавать не только обязанности, но и права, власть.

Конечно, и это далеко не полный перечень качеств эффективного руководства — их значительно больше. Но едва ли все руководители, даже вполне преуспевающие, обладают таким солидным набором качеств. Какие-то из них не обязательно требуются от каждого руководителя, например, необходимость «международного кругозора» зависит от особенностей тех или иных стран и предприятий. Им, несомненно, должны обладать, скажем, руководители совместных предприятий, международных организаций и т.п.

Для практической работы по формированию эффективного руководства важно знать не столько общие положительные качества руководителя, сколько их реальную значимость для типичных ситуаций по руководству персоналом.

Черты эффективного руководителя достаточно относительны и зависят от особенностей трудового коллектива, решаемых задач, степени развития коммуникаций технического и иного состояния предприятия и отраслевой конъюнктуры, уровня производственной демократии и ряда других ситуационных факторов.

Кроме того, важной проблемой, от которой зависит успех руководства, является реализация позитивных индивидуальных качеств человека в его повседневном поведении как руководителя перевод этих качеств в устойчивые

характеристики его практической деятельности, т.е. в эффективный стиль руководства.

Глава 3. Эмпирическое исследование влияния личностных характеристик руководителя на успешность делегирования полномочий в спортивной организации

3.1. Программа эмпирического исследования

Цель эмпирического исследования: исследование влияния таких личностных характеристик руководителя, как интеллектуальные особенности, эмоционально-волевые особенности, коммуникативные свойства и особенности межличностного поведения, наличие комплекса угрожаемого авторитета, на успешность делегирования в организации.

В связи с поставленной целью практической части работы, определены следующие **задачи эмпирического исследования:**

составить программу эмпирического исследования;

определить уровни делегирования полномочий у испытуемых – на основании этого поделить на две группы – «делегируют полномочия», «не делегируют полномочия»;

изучить оценки испытуемых интеллектуальных особенностей, эмоционально-волевых особенностей, коммуникативных свойств и особенностей межличностного взаимодействия;

выявить наличие или отсутствие комплекса угрожаемого авторитета;

произвести обработку результатов и выполнить их качественный анализ;

подвести итоги эмпирического исследования, сформулировать основные выводы;

разработать практические рекомендации по результатам эмпирического исследования.

В качестве **гипотезы исследования** нами выдвинуто предположение, что:

Личностные характеристики руководителей влияют на успешность делегирования в спортивной организации.

Промежуточные гипотезы:

Интеллектуальные особенности руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Эмоционально-волевые особенности руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Комплекс угрожаемого авторитета руководителя влияет на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Объект исследования: процесс изучения личностных характеристик руководителя, таких как интеллектуальные особенности, эмоционально-волевые особенности, коммуникативные свойства и особенности межличностного поведения, комплекс угрожаемого авторитета, процессы делегирования.

Предмет исследования: личностные характеристики руководителя, такие как интеллектуальные особенности, эмоционально-волевые особенности, коммуникативные свойства и особенности межличностного поведения, комплекс угрожаемого авторитета, процессы делегирования.

Организация исследования: В исследовании приняли участие 30 испытуемых – руководители спортивных организаций, директора

спортивных школ, спортклубов. 22 мужчины, 8 женщин в возрасте от 26 до 50 лет, рабочий стаж от полугода до 20 лет, образование –высшее.

Нами были использованы следующие **Психодиагностические методики:**

1) Опросник «Уровень культуры деятельности менеджера»¹:

В тесте дается набор полярных профилей, позволяющих оценить уровень культуры менеджера. Состоит из 10 вопросов с семи балльной шкалой ответов. Показатель в 7 баллов характеризует высокую степень оцениваемого качества. Максимум 70 баллов – свидетельствует о высоком уровне культуры менеджера, а, значит, и высоком уровне делегирования полномочий; 40 баллов – среднее значение; менее 20 баллов – низкий уровень культуры менеджера, практически полное отсутствие делегирования полномочий. Время тестирования – 5-10 минут. Простота обработки результатов даёт возможность быстрого их получения.

2) Методика многофакторного исследования личности Р.Кеттелла (№105) (16PF опросник)²

Опросник состоит из 105 вопросов, в которых даны варианты ответов. Опросник диагностирует черты личности, которые Р.Б. Кеттелл называет конституционными факторами.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру индивидуальных оценок трех блоков личностных факторов: интеллектуальные особенности, эмоционально-волевые особенности, коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия. Линейка баллов: от 0 до 12 баллов, где «0» - низкая оценка, «6» - средняя, «12» - высокая. Время тестирования – 20-50 минут.

3) Методика диагностики комплекса угрожаемого авторитета (КУА) у руководителей³

Данная методика направлена на выявление комплекса угрожаемого авторитета (КУА), обусловленного несоответствием социальных ожиданий группы, объективными неудачами, чрезмерной сложностью производственной ситуации, соперничеством внутри руководящего состава, деятельностью различных группировок, неуверенностью в своей компетентности. Явление это довольно распространенное. Подобную неуверенность в себе, нередко возникшую еще в детстве, не могут уничтожить никакие успехи по службе, в том числе и удачное руководство все более крупными коллективами.

Состоит из 15 вопросов, четыре варианта ответа.

Этапы проведения эмпирического исследования:

- 1) разработать программу эмпирического исследования (декабрь 2016);
- 2) провести подбор адекватных целям и практическим задачам исследования методов и психодиагностических методик (декабрь);
- 3) провести психодиагностическое исследование испытуемых (январь);
- 4) провести качественную и количественную обработку результатов исследования (февраль);
- 5) провести анализ полученных результатов (февраль);
- 6) интерпретировать результаты психодиагностического исследования, подвести итоги эмпирического исследования, сформулировать основные выводы (март-апрель).

¹ – Психология управления: Учебное пособие – Розанова В.А. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008 – с.238

² - Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Д.Я. Райгородский - Самара: Изд. Дом «БАХРАХ-М», 2008. – с.240

³ - Диагностика комплекса уязвимого авторитета (КУА) у руководителей - Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.351-353.

Описательные статистики.

При обработке данных полученных с помощью психодиагностических тестирований мы использовали математико-статистические методы обработки результатов исследования в информатике, а именно пакет SPSS. Данная программа позволила нам проверить распределение в обеих группах на нормальность (Shapiro-Wilk), выявить различия в уровне признака между группами 1 и 2 (Mann-Whitney), а также определить существует ли между исследуемыми параметрами взаимосвязь (Spearman Correlation).

3.2. Описание, анализ и обсуждение результатов исследования

Описание, анализ и обсуждение результатов исследования уровня культуры деятельности руководителя

На основании проведённого эмпирического исследования *уровня культуры деятельности менеджера*, были получены результаты, распределение которых представлено на рис.1

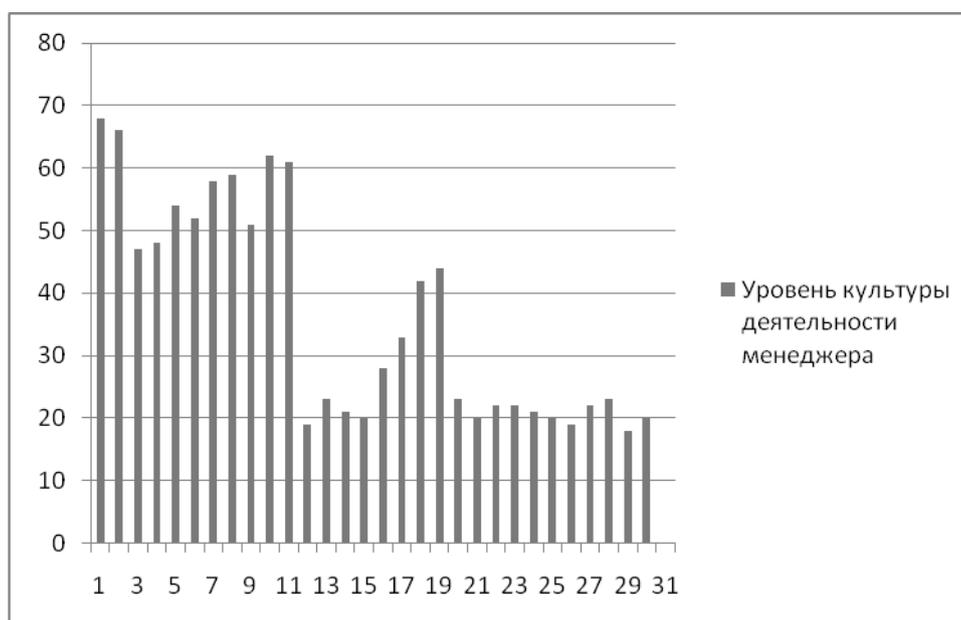


Рис. 1 Распределение индивидуальных показателей уровня культуры деятельности менеджера

Среднее значение уровня культуры деятельности менеджера, рассчитанное по методике составило – 36, минимальное значение 18, максимальное - 68. На основании предлагаемой методике, интерпретация данных выборке была распределена по трём группам в зависимости от уровня культуры деятельности менеджера.

Процентное отношение испытуемых по уровню культуры деятельности менеджера показано на рис.2.

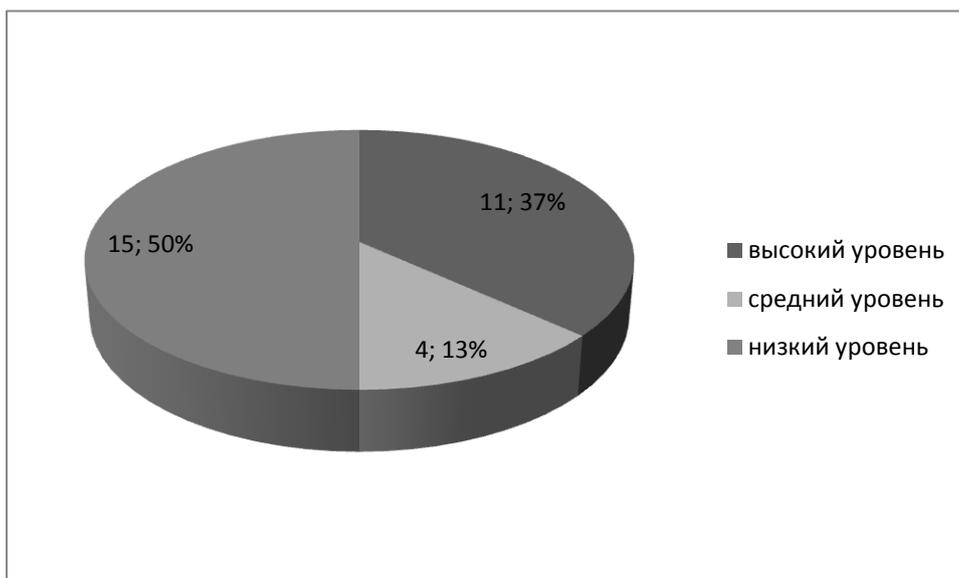


Рис. 2. Процентное соотношение испытуемых по уровню культуры деятельности менеджера (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий уровни)

Авторы методики» интерпретируют результаты исследования следующим способом:

0 - 23 баллов – низкий уровень культуры деятельности менеджера;

24 - 46 баллов – средний уровень культуры деятельности менеджера;

47 и более баллов – высокий уровень культуры деятельности менеджера.

Из тридцати руководителей: у 11 руководителей (37%) наблюдается высокий уровень культуры деятельности менеджера; у четырех руководителей(13%) наблюдается средний уровень; у пятнадцати (50%) – низкий уровень культуры деятельности менеджера.

Высокий и средний уровень культуры деятельности менеджера подразумевает делегирование полномочий в организации, возможно, в немножко разной степени. Низкий же уровень свидетельствует о полном отсутствии делегирования полномочий в организации.

Поскольку большинство испытуемых демонстрирует высокий уровень, можно говорить о наличии у них культуры деятельности руководителя.

Таким образом, выборка испытуемых делится нами по результатам этого теста на две группы по пятнадцать человек: с высоким и средним уровнем, и низким уровнем культуры деятельности менеджера.

Описание, анализ и обсуждение результатов исследования интеллектуальных, эмоционально-волевых особенностей и коммуникативных свойств у руководителей организаций

На основании проведённого эмпирического исследования интеллектуальных, эмоционально-волевых особенностей и коммуникативных свойств у руководителей организаций, были получены результаты, распределение которых представлено на рис. 3

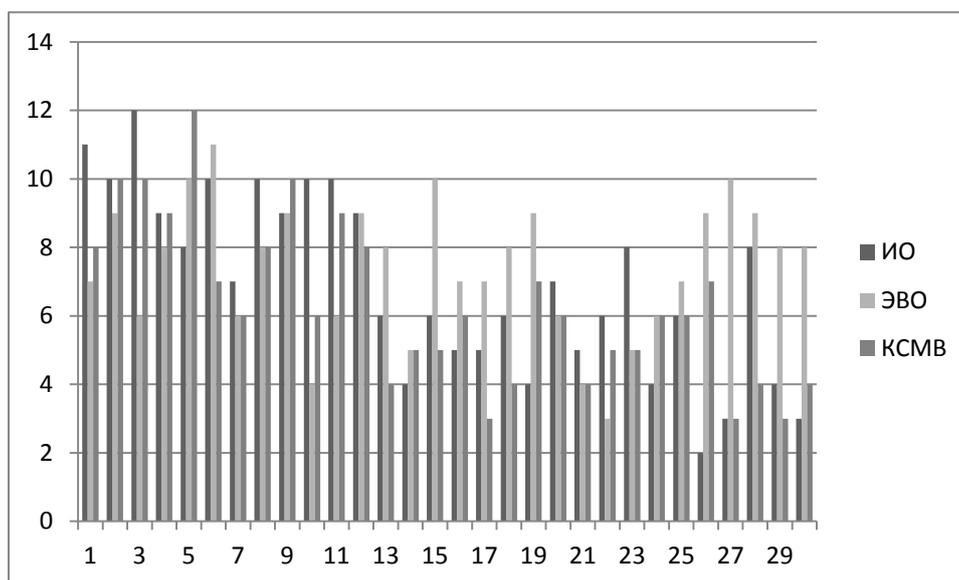


Рис. 3 Распределение индивидуальных показателей интеллектуальных, эмоционально-волевых особенностей и коммуникативных свойств у руководителей спортивной организаций

Автор методики на основе качественного и количественного анализа содержания личностных факторов и их взаимосвязей предлагает выделять следующие блоки факторов:

Интеллектуальные особенности (ИО)

Эмоционально-волевые особенности (ЭВО)

Коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия (КСМВ)

Среднее значение показателя ИО руководителя, рассчитанное по методике составило – 6,9, минимальное значение 3, максимальное - 12.

Среднее значение показателя ЭВО руководителя, рассчитанное по методике составило – 7,4, минимальное значение 3, максимальное - 11.

Среднее значение показателя КСМВ руководителя, рассчитанное по методике составило – 6,3, минимальное значение 3, максимальное - 12.

Процентное отношение испытуемых по уровням показателей ИО, ЭВО, КСМВ руководителей показано, соответственно, на рис.4., рис. 5., рис.6.

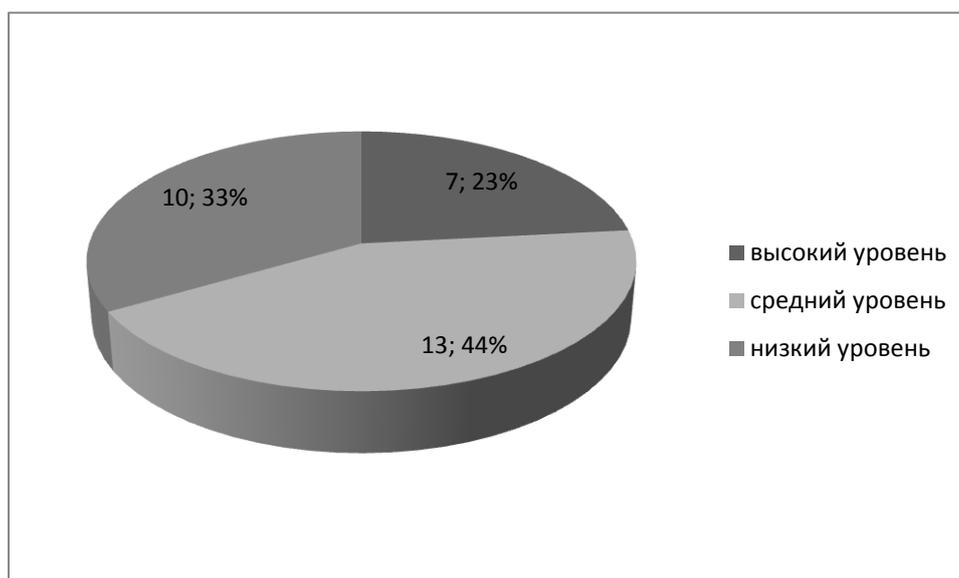


Рис. 4. Процентное соотношение испытуемых по уровню показателя ИО (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий уровни)

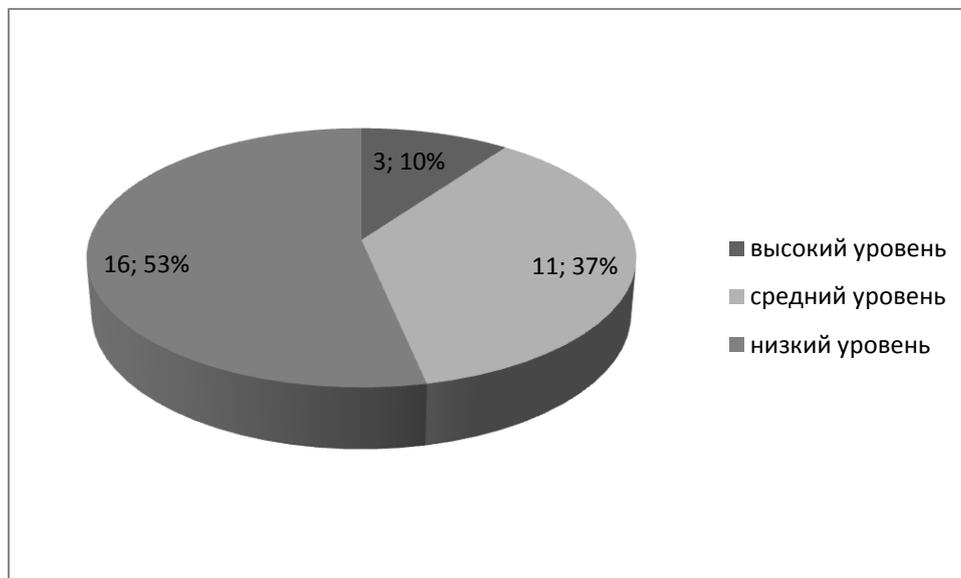


Рис. 5. Процентное соотношение испытуемых по уровню показателя ЭВО (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий уровни)

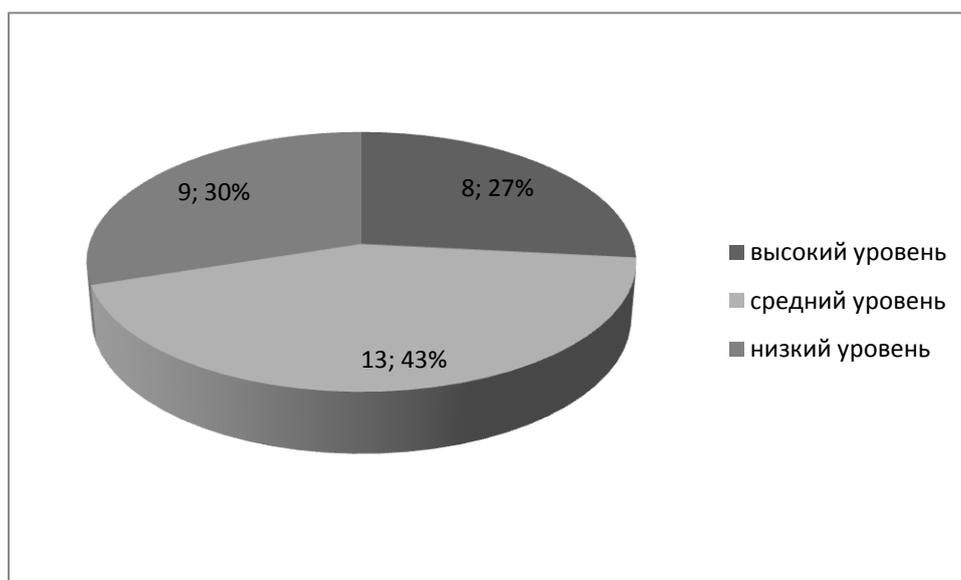


Рис. 6. Процентное соотношение испытуемых по показателя КСМВ (1 – низкий, 2 – средний, 3 – высокий уровни)

Авторы методики» интерпретируют результаты исследования следующим способом:

0 - 4 баллов – низкий уровень показателя;

5 - 7 баллов – средний уровень показателя;

8-12 – высокий уровень показателя.

Из тридцати руководителей: у 7 руководителей (23%) наблюдается высокий уровень показателя ИО; у 13 руководителей(44%) наблюдается средний уровень показателя ИО; у 10 (33%) - низкий уровень показателя ИО.

Из тридцати руководителей: у 3 руководителей (33%) наблюдается высокий уровень показателя ЭВО; у 11 руководителей(37%) наблюдается средний уровень показателя ЭВО; у 16 (53%) - низкий уровень показателя ЭВО.

Из тридцати руководителей: у 8 руководителей (27%) наблюдается высокий уровень показателя КСМВ; у 13 руководителей(43%) наблюдается средний уровень показателя КСМВ; у 9 (30%) - низкий уровень показателя КСМВ.

Исходя из результатов данного исследования можно сделать следующие важные выводы:

Почти у половины испытуемых (44%) выявлен средний уровень показателя эмоционально-волевых особенностей, что может свидетельствовать о гармоничном сочетании факторов «практичность-развитое воображение» и «консерватизм-радикализм» в мышление, а так же о развитой эрудиции и быстрой обучаемости;

У половины испытуемых (53%) выявлен низкий уровень показателя эмоционально-волевых особенностей. Таким образом, можно говорить о

эмоциональной неустойчивости испытуемых, склонности к непостоянству, суровости характера, уверенности в себе и своих силах;

Практически половина испытуемых (43%) выявила средний уровень показателя коммуникативных свойств и особенностей межличностного взаимодействия, что свидетельствует о умеренной общительности, открытости характера.

Описание, анализ и обсуждение результатов исследования уровня комплекса угрожаемого авторитета у руководителей

На основании проведённого эмпирического исследования **уровня комплекса угрожаемого авторитета у руководителей**, были получены результаты, распределение которых представлено на рис. 7

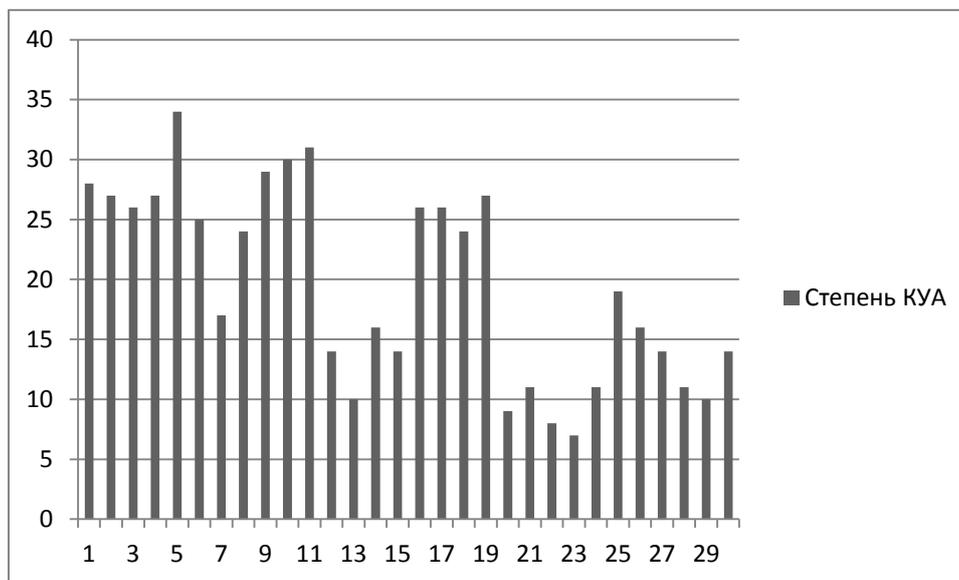


Рис. 7 Распределение индивидуальных показателей уровня КУА у руководителей

Среднее значение уровня культуры деятельности менеджера, рассчитанное по методике составило – 19.5, минимальное значение 7, максимальное - 29. На основании предлагаемой методике, интерпретация

данных выборке была распределена по четырем группам в зависимости от степени КУА.

Процентное отношение испытуемых по уровню КУА показано на рис.8.

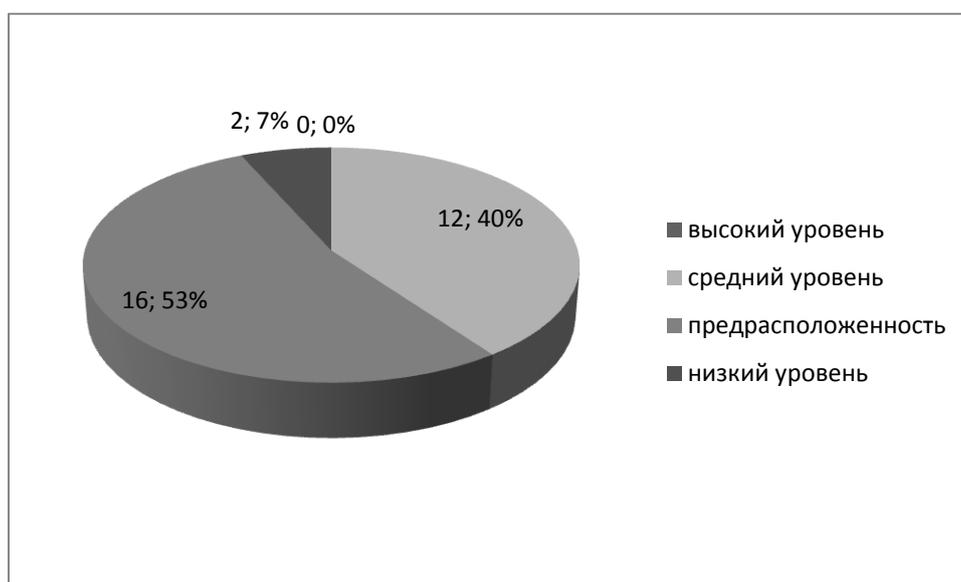


Рис. 8. Процентное соотношение испытуемых по уровню КУА

Авторы методики» интерпретируют результаты исследования следующим способом:

0 баллов – высокий уровень КУА;

1-15 баллов – средний уровень КУА;

16-30 баллов – предрасположенность к КУА;

31-45 и более баллов – отсутствие КУА.

Из тридцати руководителей: у 12 руководителей (40%) наблюдается средний уровень КУА; у шестнадцати руководителей(53%) наблюдается предрасположенность к КУА; у двух(7%) – низкий уровень КУА.

Таким образом, большинство испытуемых показали наличие среднего уровня КУА и предрасположенность к нему, что может свидетельствовать о преобладании оборонительной позиции у руководителей по отношению к подчиненным. Это может быть обусловлено несоответствием социальных ожиданий группы, объективными неудачами, чрезмерной сложностью производственной ситуации, соперничеством внутри руководящего состава, деятельностью различных группировок, неуверенностью в своей компетентности.

Проверка на нормальность, исследование корреляционных связей между показателями, исследование значимых различий между представителями двух групп

С помощью результатов исследования уровня культуры деятельности руководителей, мы смогли поделить испытуемых на две выборки: «группа 1» - делегируют полномочий, «группа 2» - не делегируют полномочия.

С помощью W-критерия Шапиро Уилкса проведена проверка на нормальность распределения экспериментальных данных для подтверждения гипотезы нормальности выборок:

Таблица №1. Проверка на нормальность

Группа	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
КультДе 1	,113	15	,200 [*]	,962	15	,735
ят 2	,173	15	,200 [*]	,929	15	,261

ИО	1	,210	15	,073	,911	15	,141
	2	,151	15	,200*	,959	15	,668
ЭВО	1	,111	15	,200*	,973	15	,900
	2	,187	15	,169	,936	15	,339
КСМВ	1	,114	15	,200*	,971	15	,868
	2	,167	15	,200*	,940	15	,387
КУА	1	,170	15	,200*	,927	15	,250
	2	,181	15	,200*	,957	15	,649

a. Lilliefors Significance
Correction

*. This is a lower bound of the true
significance.

Так как уровень статистической значимости во всех случаях больше 0,05 ($p > 0,05$), то эмпирические данные соответствуют нормальному закону распределения.

Для выявления статистически значимых различий по признаку (культуре деятельности руководителя – успешности делегирования полномочий) мы применим непараметрический U-критерий Манна-Уитни, так как он имеет слабые ограничения на объемы выборок.

Таблица №2. Критерий Манна-Уитни

	ИО	ЭВО	КСМВ	КУА
Mann-Whitney U	40,000	100,00 0	39,500	1,000
Wilcoxon W	160,00 0	220,00 0	159,50 0	121,0 00

Z	-3,029	-,525	-3,056	-4,638
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,600	,002	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 ^a	,624 ^a	,002 ^a	,000 ^a
Not corrected for ties.				
b.Grouping ariable:Группа				

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Между выборками 1 и 2 существуют статистически значимые различия по показателям факторов ИО, КСМВ и КУА;

Между выборками 1 и 2 не существует статистически значимых различий по показателям фактора ЭВО.

Т.е. руководителей, которые делегируют полномочия, отличает неригидность мышления, высокий уровень сообразительности и обучаемости, развитость воображения, радикализм мышления, низкий уровень комплекса угрожаемого авторитета, общительность, доминантность, нормативность поведения, небольшая подозрительность, нонконформизм мышления, дипломатичность, экспрессивность в общении.

Руководители, не делегирующие полномочия, обладают ригидностью мышления, низким уровнем сообразительности и обучаемости, замкнутость

в общении, пассивны, менее склоны к экспериментам, не уверены в своей компетентности, обеспокоены соперничеством внутри руководящего состава, что характеризует высокий уровень комплекса угрожаемого авторитета.

Для полноты исследования и определения характера взаимосвязей исследуемых характеристик представляется необходимым вычисление корреляционной связи между уровнем культуры деятельности и личностными компонентами, комплексом угрожаемого авторитета. Для исследования согласованности изменения признаков мы используем ранговый коэффициент корреляции Спирмена, который применяется в случаях, когда изучается линейная связь между рядами, представленными в количественной и порядковой шкале, и имеется небольшая выборка испытуемых.

Таблица 3. Корреляция выборки

Корреляция

			КультДе ят	ИО	ЭВО	КСМВ	КУА
Spearman's rho	КультДе ят	Correlation Coefficient	1,000	,725**	,031	,559**	,728**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,869	,001	,000
		N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Используя статистическую обработку с помощью пакета SPSS, мы получили следующие результаты:

Установлена сильная и высоко значимая корреляционная связь между ИО и культурой деятельности;

Установлена умеренная и незначимая корреляционная связь между ЭВО и культурой деятельности;

Установлена средняя и высоко значимая корреляционная связь между КСМВ и культурой деятельности;

Установлена сильная и высоко значимая корреляционная связь между КУА и культурой деятельности.

Выводы по эмпирической части

В качестве **гипотезы исследования** нами было выдвинуто предположение о том, что:

Личностные характеристики руководителей влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Промежуточные гипотезы:

Интеллектуальные особенности руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Эмоционально-волевые особенности руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия руководителя влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации;

Комплекс угрожаемого авторитета руководителя влияет на успешность делегирования полномочий в организации.

В результате работы получены следующие результаты:

Между выборками руководителями, которые делегируют полномочия и которые нет, существуют статистически значимые различия по показателям факторов интеллектуальных особенностей ИО, коммуникативные свойств и особенностей межличностного взаимодействия и степени комплекса угрожаемого авторитета КСМВ и КУА;

Установлена сильная и высоко значимая корреляционная связь между интеллектуальными особенностями и культурой деятельности, между комплексом угрожаемого авторитета и культурой деятельности;

Установлена средняя и высоко значимая корреляционная связь между коммуникативными свойствами и особенностями межличностного взаимодействия и культурой деятельности;

Установлена умеренная и незначимая корреляционная связь между ЭВО и культурой деятельности;

Между выборками не существует статистически значимых различий по показателям фактора эмоционально-волевых особенностей.

Таким образом, можно утверждать, что на успешность делегирования полномочий руководителями в спортивной организации:

Сильно влияют интеллектуальные особенности (неригидность мышления, высокий уровень сообразительности и обучаемости, развитость воображения, радикализм мышления);

Сильно влияет уровень комплекса угрожаемого авторитета (чем выше его уровень, тем больше руководитель боится делегировать полномочия, опасаясь остаться без власти и потерять авторитет);

Средняя степень влияния коммуникативных свойств и особенностей межличностного взаимодействия (общительность, доминантность, нормативность поведения, небольшая подозрительность, нонконформизм, дипломатичность, экспрессивность);

Абсолютно не влияют эмоционально-волевые особенности (эмоциональная устойчивость – неустойчивость, жесткость – чувствительность, расслабленность – напряженность).

Таким образом, наша гипотеза нашла подтверждение, т.е. личностные характеристики руководителей влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Практические рекомендации

Проведение тренингов и семинаров для руководящих должностей, направленных на повышение уровня коммуникативных свойств и межличностного взаимодействия, на снижение уровня комплекса угрожаемого авторитета;

Соблюдение закона руководящего резерва, т.е. подготовка новых руководителей взамен некомпетентным и уходящим в отставку;

Прохождение тренингов, направленных на повышение эффективности мышления;

Для осуществления этих мероприятий в организации необходима штатная должность психолога.

Заключение

В настоящее время в любой спортивной организации все больше внимания уделяется человеческим ресурсам. Доказано, что персонал, в частности его отношение к работе, к своей роли в организации и к ней самой, непосредственно влияет на эффективность всей организации.

На сегодняшний день делегирование полномочий является одним из самых эффективных способов управления на организации. Конечно, делегирование имеет и свои минусы, одним из которых является то, что руководитель может потерять из поля зрения процесс реализации поставленных задач. Поэтому руководитель должен добиться того, чтобы преимущества делегирования перевешивали его минусы.

На практике этот метод чаще сводится к упрощению до предела: сотруднику просто сваливается задание. Если справится, значит, сможет. Но это вовсе не означает, что сумеет. Так закрепляется искаженное понимание метода делегирования с ориентацией на конечный результат. Тонкая организационно-психологическая подготовка вытесняется напором и агрессивностью. И существующее мнение «чем жестче, тем лучше» стратегически ошибочно. Работник должен быть включен в такой сценарий событий, при котором он знает, как и где получить помощь, каковы промежуточные контролируемые моменты и сроки, а каждый успех и промах получают соответствующую оценку со стороны руководителя.

Чтобы выяснить степень влияния личностных особенностей руководителя на успешность делегирования полномочий в спортивной организации нами было проведено исследование, которое показало, что имеется сильная степень влияния интеллектуальных особенностей и комплекса угрожаемого авторитета на успешность делегирования полномочий, а так же средняя степень влияния коммуникативных свойств.

Таким образом, наша гипотеза нашла подтверждение, т.е. личностные характеристики руководителей влияют на успешность делегирования полномочий в спортивной организации.

Список используемой литературы

1. Андреева, С.А. Делегирование полномочий должностных лиц. / С.А. Андреева. // Молодежь Сибири – Науке России. – Омск. – 2016.- С. 9-10.
2. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – Москва.- 2014. – 275 с.
3. Ахренов, А.В. Психолингвистические аспекты вербальной характеристики управленческих личностных и деловых качеств руководителей высшего звена венесуэлы. / А.В. Ахренов. // Вестник московского государственного областного университета, серия: лингвистика. – Москва. – 2010.- С. 176-185.
4. Базаров. Т. Ю. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. / Т.Ю. Базаров, О. А Долгополова. - Волгоград: Изд-во ВАГС, 2002. - 224 с.
5. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике. / Л.Ф Бурлак, С.М. Морозов.- Санкт-Петербург: 2006. -528 с.
6. Ворущенко, К.В. Делегирование полномочий в современных организациях как неотъемлемый инструмент формирования компетентности персонала \ К.В Ворущенко // Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. Магнитогорск. – 2017.- С. 46-50.
7. Гаврикова, П.И. Делегирование полномочий в организации как эффективный способ управления / П.И Гаврикова. - Краснодар. – 2016.- С. 7.
8. Гелета, И.В. Распределение полномочий и ответственности в организации. / И.В Гелета, И.О Кобзев.// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. Новосибирск. -2012.- С. 124-129.
9. Гербер, В.Х. Ключевые вопросы делегирования полномочий. / В.Х. Гербер. //Актуальные вопросы экономических наук. – Томск.- 2015.- С. 71-76.

10. Гербер, В.Х. Основные тренды в делегировании полномочий. / В.Х. Гербер. // Социально – экономические науки и гуманитарные исследования. – Новосибирск. – 2015.- С. 83-89.
11. Глущенко, В.В. Общение руководителя с подчиненными как элемент организационной культуры. / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко.// Бюллетень науки и практики. – 2016.- С. 175-187.
12. Глущенко, В.В. Мотивирующие и демотивирующее общение руководителя с подчиненными как часть менеджмента организации. / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. // Международный научно - исследовательский журнал. – Екатеринбург. – 2016.- С.51-54.
13. Голощапов, А.Н. Инновационные подходы к методическому обеспечению мотивации персонала предприятия при внедрении системы менеджмента качества. / А.Н. Голощапов // Экономика и предпринимательство. Москва.- 2012. С.227-229.
14. Горбашкова. Ю.С. Внутриорганизационное доверие в малом бизнесе. / Ю.С. Горбашкова, В.А. Чикер. // Научные исследования выпускников факультета психологии спбгу. Санкт – Петербург. – 2014.- С. 79-85.
15. Гришина, Н. В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина. – Санкт – Петербург. – 2004. – 464 с.
16. Гулевич, О.А. Гражданское поведение в организации: условия и последствия. / О.А. Гулевич. // Организационная психология. – Москва.- 2013.- С.78-96.
17. Гультяева, Р.Н. Эффективное делегирование полномочий: пути достижения. / Р.Н. Гультяева, Е.С. Серочудинов. // Академический вестник. – Тюмень.- 2012.- С. 157-162.
18. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт- Петербург: - 2012. – 863 с.
19. Дмитриева, Е.А. О некоторых вопросах реализации полномочий органов местного самоуправления по оказанию муниципальных услуг. / Е.А. Дмитриева. // Проблемы права. № 4. – Челябинск. -2012- С.115-119.

20. Ефремов, А.В. Децентрализация системы управления и её роль в организации производственного учета. / А.В. Ефремов, Е.Н Ефремов. // Форум. Серия: инновационные технологии в образовании: проблемы и перспективы развития. – Волгоград. – 2013. – С.138-140.
21. Ермолаева, А.В. Разработка подсистемы идентификации личностных характеристик руководителя, ориентированного на развитие. / А.В. Ермолаева. // Наука, технологии, информации. – Новосибирск. – 2014. – С.21-23.
22. Железнова, И. А. Психолого-педагогический аспект менеджмента. /И.А. Железнова, А. Таласбаева. // Известия Кыргызской Академии Образования. – Бишкек.- 2016.- С. 74-81.
23. Журавлева. Н.А. Влияние личностных характеристик на ценностные ориентации руководителей. / Н.А. Журавлева. // Вестник костромского государственного университета им. н.а. Некрасова. серия психологические науки: акмеология образования, гендерная психология. –Кострома. – 2007.- С. 65-67.
24. Журавлева, Н.А. Психологическая типология ценностных ориентаций руководителей. / Н.А. Журавлева. // Вестник российского университета дружбы народов. Серия: психология и педагогика. –Москва.- 2007. С. 56-61.
25. Золотухина, И.П. К вопросу о педагогическом менеджменте как проблеме управления дошкольной образовательной организацией. / И.П. Золотухина. // Образовательная среда сегодня: стратегии развития. – Чебоксары. – 2016.- С. 114-117.
26. Ильин, Е. П. Психология индивидуальных различий. / Е.П. Ильин. – Сантк – Петербург. – 2004.- 701с.
27. Калинин. И. Делегирование полномочий в трудовом праве. / И. Калинин.// Кадровик. – Москва.- 2013.-С.33-37.
28. Каримов, Т.Н. Характерные особенности делегирования полномочий / Т.Н. Каримов, Е.В. Земцов.// Первый шаг в науку. – 2015.- С. 44-47.

29. Карцева, Т. Идеальный руководитель российской организации: личностные характеристики и управленческие навыки. / Т. Карцева. // Государственная служба. – Москва. – 2014. – С. 112-115.
30. Каштанова, Е. Пять зон делегирования полномочий. / Е. Каштанова. // Кадровик. – Москва. – 2013. –С.76-83.
31. Колоскова, Ю.Н Эффективное делегирование полномочий в организациях / Ю.Н Колоскова // Современное состояние и перспективы развития научной мысли. Уфа. – 2016- С.121 – 123.
32. Коноплева, В.С. Влияние информационной технологии на организационную структуру предприятия. /С.В. Коноплева, И.А. Коноплева. // Современные научные исследования и инновации. – Москва. -2016.- С.209-212.
33. Коралев, Ю.А. Делегирование полномочий компетентным работникам, как один из принципов эффективной работы организации / Ю.А Коралев. // Казанская наука. Казань. – 2011- С.69-71.
34. Коренькова, Т.В. Проблемы делегирования полномочий в процессе управления персоналом промышленных организаций / Т.В Коренькова, А.А Чекал // Вестник университета. Москва. – 2013 – С.96-100.
35. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
36. Короткий, С.В. Роль централизации в управлении / С.В Короткий// Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. Энгельс. -2016- С. 27-29.
37. Котванова, С.Г. Эффективное делегирование полномочий как фактор повышения инновационного потенциала персонала организации / С.Г Котванова, М.В Котванов // Вестник алтайской академии экономики и права. Барнаул. -2014- С.83-86.

38. Либин, А. В. Дифференциальная психология: на пересечении европейских, российских и американских традиций. / А.В. Либин. - Москва.- 2004.- 527 с.
39. Локтионова, Т.Е. Личностные характеристики руководителя и их влияние на социально-психологический климат в коллективе. / Т.Е. Локтионова. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – Москва. – 2009. – С.258-262.
40. Майерс, Д. Социальная психология [Текст]/ Д. Майерс; Пер. с англ. З.С. Замчук. – Санкт - Петербург, 2013.-794 с.
41. Максимова, Л.В. Влияние организационной культуры на выбор методов оценки и развития кадрового потенциала организации. / Л.В. Максимова, Е.А. Гнездилов, И.С. Максимов. // Вестник Тихоокеанского Государственного Университета. – Хабаровск. – 2014.- С. 189-198.
42. Мандрик, Н.В. Конкурентоспособность и делегирование полномочий: инновационный подход. //Н.В. Мандрик, И.В. Рыжов.// Экономика и предпринимательство. Москва. – 2012.- С. 255-259.
43. Мельникова, Е.М. Процесс делегирования полномочий в современных организациях как инструмент формирования компетентности персонала / Е.М Мельникова, О.В Якупова // Российское предпринимательство. Москва. – 2014- С.41-46.
44. Мирзагитова, А.А. Технология и процедуры делегирования полномочий в организации / А.А Мирзагитова // Вестник торгово- экономического института. Казань. – 2013- С.114-118.
45. Мариничев, С.В. Личностные характеристики успешного руководителя. / С.В. Мариничев. // Образование в меняющемся мире: поиск ресурсов развития. – Мурманск.- 2015.- С. 45-48.
46. Михайлова, О.С. Личностные характеристики инновационности современных руководителей. / О.С. Михайлова. // Вестник Московского государственного областного университета, серия: психологические науки. – Москва.- 2014.- С. 89-94.

47. Негреева, Н.Н. Централизованные и децентрализованные стратегии и методы управления малым бизнесом. /Н.Н. Негреева, Е.И. Алексашкина, Ю.Н. Алексашкин. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: экономика и экологический менеджмент. – Санкт-Петербург. -2015.- С.215-223.
48. Оганян, А.К. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную политику в коллективе. / А.К. Оганян. // young science. – Ставрополь.- 2015.- С.67-74.
49. Парахина. В.Н. Теория организации: учебное пособие. / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Щацкая. – Москва. -2014- 360с.
50. Перфилова, М.И. Совершенствование организационной структуры предприятия. / М.И. Перфилова. О.Е. Стеклова. // Фундаментальные исследования. – Пенза. – 2014.- С. 587-591.
51. Пономарева, М.А. Влияние личностных характеристик руководителя на эффективность деятельности организации. / М.А. Пономарева. // Профессиональное образование. – Минск. – 2011. – С.43-47.
52. Попов, М.А. Социальные и информационно-психологические аспекты принятия управленческих решений. / М.А. Попов, С.А. Филин. // Экономический Анализ: Теория и Практика. – Москва.- 2005. – С. 27-36.
53. Радионова, Е.А. Социально – психологические особенности профессионального здоровья специалистов. / Е.А. Радионова, В.И. Домеяк. // Ананьевские чтения – 2013. Психология в здравоохранении. – Санкт – Петербург. – 2013.- С. 362-364.
54. Ржевская, М.С. Организация взаимодействия менеджера и собственника: делегирование, ответственность и полномочия / М.С Ржевская. //Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. Ростов- на – Дону. – 2014- С.26-31.
55. Рогов, Е. И. Выбор профессии: становление профессионала. / Е.И. Рогов. – Москва, 2003. -336 с.
56. Романовская, О.В. Делегирование государственно-властных полномочий организациям частного права в современном конституционном праве /

- О.В Романовская// Статья в сборнике трудов конференции. – 2016. – С. 99-104.
57. Савченко, Ю.Ю. Развитие лидерского потенциала организации на основе комплексной оценки профессионально-личностных характеристик руководителей. Автореферат / Ю.Ю. Савченко. – 2005. – 24 с.
58. Санникова, О.Ф. Делегирование полномочий в организации: зарубежный и российский опыт / О.Ф Санникова // Академический вестник. Тюмень. - 2014- С.294-299.
59. Сафаргалиев, М.Ф. Об эффективном делегировании полномочий и ответственности в организации производства / М.Ф Сафаргалиев, Е.А Махтеева. // Проблемы и перспективы развития авиации, наземного транспорта и энергетики «антэ-2015». Казань. – 2015- С726-730.
60. Сергеева, Т. Ф. Делегирование полномочий - путь к эффективному управлению персоналом. / Т.Ф.Сергеева, В.И. Гончаренко. // Инновации и современные технологии в кооперативном секторе экономики. – Москва.- 2014.- С. 363-367.
61. Свищева, Т.Н. Делегирование полномочий как инновационный принцип управления профессиональной образовательной организацией / Т.Н Свищева // Статья в сборнике трудов конференции. – 2016- С.564-569.
62. Севастьянова, И.Г. Делегирование полномочий для принятия эффективных решений. / И.Г. Севастьянова, В.Н. Стегний.// Власть. - 2014. – С.55-57.
63. Спесивцева, С. Профессионализм персонала как фактор конкурентоспособности организации. / С. Спесивцева. // Проблемы теории и практики управления. – Москва. – 2009. – С.108-113.
64. Суетин, С.Н Технологический подход к делегированию полномочий /С.Н Суетин, Н.Н Барчанов, Н.В Щербаков.// Фотинские чтения. Ижевск. - 2016- С. 312-313.

65. Тесленко, В.В. Повышение эффективности управления конфликтами в организации. / В.В. Тесленко. // Научные записки ОРЕЛГИЕТ. – Орел. – 2013.-С. 314-316.
66. Чекмарев, О.П. Делегирование полномочий и ответственности на основе использования положений концепции личных издержек. / О.П. Чекмарев. // Известия международной академии аграрного образования. – Санкт – Петербург. – 2012. – С. 129-138.
67. Чуланова, О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. /О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева. // Интернет- Журнал Науковедение. –Москва.- 2016. –С.86
68. Швецов, Р.А. Проблемы реализации делегирования полномочий в современной организации / Р.А Швецов, С.А Акулова // Уральская горная школа – регионам. Екатеринбург. – 2016- С.699-701.
69. Ястребов, О.А. Делегирование государственных полномочий и функций негосударственным организациям / О.А Ястребов // Вестник московского университета. Москва – 2016- С 31-39.
70. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psychology.ru/>

Опросник «Уровень культуры деятельности менеджера»

В тесте дается набор полярных профилей, позволяющих оценить уровень культуры менеджера. Показатель в 7 баллов характеризует высокую степень оцениваемого качества. Обведите кружочком степень выраженности культуры у вас или у оцениваемого вами лица.

- | | | |
|--|---------------|--|
| 1. Планирует свою работу и работу своего участка | 7 6 5 4 3 2 1 | Не планирует работу ни свою, ни своего участка |
| 2. Выполняет сначала трудную работу | 7 6 5 4 3 2 1 | Выполняет сначала приятную и знакомую работу |
| 3. Доверяет своим подчиненным самостоятельно выполнять порученную работу | 7 6 5 4 3 2 1 | Не доверяет своим подчиненным Все делает сам |

4. Выполняет работу в интересах своих подчиненных 7 6 5 4 3 2 1 Не умеет выполнять работу в интересах подчиненных
5. Руководит персоналом путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление 7 6 5 4 3 2 1 подчиненных
Направляет работу персонала непосредственно
6. Побуждает инициативу подчиненных по принятию решений 7 6 5 4 3 2 1 Много принимает решений за своих подчиненных
7. Знает своих подчиненных и интересуется их планами 7 6 5 4 3 2 1 Не знает своих подчиненных и не интересуется их планами
8. Ведет разговор со своими подчиненными откровенно 7 6 5 4 3 2 1 Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными
9. Верит в способности своих подчиненных 7 6 5 4 3 2 1 Не верит в способности своих подчиненных
10. Определяет приоритетность своих работ 7 6 5 4 3 2 1 Не верит в способности своих подчиненных

Обработка результатов: подсчитайте общее количество набранных вами баллов.

Оценка результатов теста:

70 баллов — это максимум того, что вы можете получить по данному тесту. Показатель в **40 баллов** свидетельствует о среднем уровне управленческой культуры. Показатель **менее 20 баллов** характеризует низкий уровень культуры менеджера.

**Методика многофакторного исследования личности Р.Кеттелла (№105)
(16PF опросник)**

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше.
а) да б) трудно сказать с) нет
2. Я бы вполне мог жить один, вдали от людей.
а) да б) иногда с) нет
3. Если бы я сказал, что небо находится «внизу» и что зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:
а) бандитом б) святым с) тучей
4. Когда я ложусь спать, я:
а) засыпаю быстро б) нечто среднее с) засыпаю с трудом
5. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я предпочел бы:
а) пропустить вперед большинство машин
б) не знаю с) обогнать все идущие впереди машины
6. В компании я предоставляю другим шутить и рассказывать всякие истории.
а) да б) иногда с) нет
7. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка.
а) верно б) трудно сказать с) неверно
8. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть.

а) да б) иногда с) нет

9. Я бы скорее занимался:

а) фехтованием и танцами

б) затрудняюсь сказать

с) борьбой и баскетболом

10. Меня забавляет, что то, что люди делают, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом.

а) да б) иногда с) нет

11. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями.

а) всегда б) иногда с) редко

12. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь.

а) верно б) не знаю с) неверно

13. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом.

а) верно б) не знаю с) неверно

14. Мне больше нравится придумывать новые способы в выполнении какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов.

а) верно б) не знаю с) неверно

15. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи.

а) верно б) иногда с) нет

16. Я думаю, что я менее чувствительный и легко возбудимый, чем большинство людей.

а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно

17. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения.

а) верно б) не знаю с) неверно

18. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникало чувство раздражения по отношению к моим родителям.

а) да б) не знаю с) нет

19. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:

а) моим хорошим друзьям б) не знаю с) в своем дневнике

20. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова "неточный" - это:

а) небрежный б) тщательный с) приблизительный

21. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо.

а) да б) трудно сказать с) нет

22. Меня больше раздражают люди, которые:

а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску

б) затрудняюсь ответить

с) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу

23. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их.

а) верно б) не знаю с) неверно

24. Я думаю, что:

a) не все надо делать одинаково тщательно

b) затрудняюсь ответить

c) любую работу следует выполнять тщательно, если Вы за нее взялись

25. Мне всегда приходится преодолевать смущение.

a) да b) возможно c) нет

26. Мои друзья чаще:

a) советуются со мной

b) делают то и другое поровну

c) дают мне советы

27. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его.

a) да b) иногда c) нет

28. Мне нравится друг:

a) интересы которого имеют деловой и практический характер

b) не знаю

c) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь

29. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю.

a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно

30. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки.

a) да b) не знаю c) нет

31. Если бы я одинаково хорошо умел и то и другое, то я бы предпочел:

а) играть в шахматы

б) трудно сказать

с) играть в городки

32. Мне нравятся общительные, компанейские люди.

а) да б) не знаю с) нет

33. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми.

а) да б) трудно сказать с) нет

34. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо.

а) да б) иногда с) нет

35. Мне бывает трудно признать, что я неправ.

а) да б) иногда с) нет

36. На предприятии мне было бы интереснее:

а) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве

б) трудно сказать

с) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой

37. Какое слово не связано с двумя другими?

а) кошка б) близко с) солнце

38. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:

а) раздражает меня

- b) нечто среднее
- c) не беспокоит меня совершенно

39. Если бы у меня было много денег, то я:

- a) позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе зависти
- b) не знаю
- c) жил бы, не стесняя себя ни в чем

40. Худшее наказание для меня:

- a) тяжелая работа
- b) не знаю
- c) быть запертым в одиночестве

41. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали.

- a) да b) иногда c) нет

42. Мне говорили, что ребенком я был:

- a) спокойным и любил оставаться один
- b) не знаю
- c) живым и подвижным

43. Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами.

- a) да b) не знаю c) нет

44. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко для них.

а) да б) трудно сказать с) нет

45. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому что они кажутся мне неосуществимыми.

а) верно б) затрудняюсь ответить с) неверно

46. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей.

а) верно б) не знаю с) неверно

47. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать.

а) верно б) не знаю с) неверно

48. В музыке я наслаждаюсь:

а) маршами в исполнении военных оркестров

б) не знаю

с) скрипичными соло

49. Я бы скорее предпочел провести два летних месяца:

а) в деревне с одним или двумя друзьями

б) затрудняюсь сказать

с) возглавляя группу в туристском лагере

50. Усилия, затраченные на составление планов:

а) никогда не лишние

b) трудно сказать

c) не стоят этого

51. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня.

a) верно b) не знаю c) неверно

52. Когда мне все удается, я нахожу эти дела легкими.

a) всегда b) иногда c) редко

53. Я предпочел бы скорее работать:

a) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них

b) затрудняюсь ответить

c) архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект

54. Дом так относится к комнате, как дерево к:

a) лесу b) растению c) листу

55. То, что я делаю, у меня не получается:

a) редко b) иногда c) часто

56. В большинстве дел я:

a) предпочитаю рискнуть

b) не знаю

c) предпочитаю действовать наверняка

57. Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю.

a) скорее это так

b) не знаю

c) думаю, что нет

58. Мне больше нравится человек:

a) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен

b) трудно сказать

c) со средними способностями, но зато умеющим противостоять всяким соблазнам

59. Я принимаю решения:

a) быстрее, чем многие люди

b) не знаю

c) медленнее, чем большинство людей

60. На меня большее впечатление производят:

a) мастерство и изящество

b) трудно сказать

c) сила и мощь

61. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству.

a) да b) нечто среднее c) нет

62. Мне больше нравится разговаривать с людьми изысканными, утонченными, чем с откровенными и прямолинейными.

a) да b) не знаю c) нет

63. Я предпочитаю:

а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам

б) затрудняюсь ответить

с) советоваться с моими друзьями

64. Если человек не отвечает сразу же, после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость.

а) верно б) не знаю с) неверно

65. В школьные годы я больше всего получил знаний

а) на уроках б) трудно сказать с) читая книги

66. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности.

а) верно б) иногда с) неверно

67. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь:

а) заняться другим вопросом

б) затрудняюсь ответить

с) еще раз попытаться решить этот вопрос

68. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т.д. - казалось бы, без определенной причины.

а) да б) иногда с) нет

69. Иногда я соображаю хуже, чем обычно.

а) верно б) не знаю с) неверно

70. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня.

а) да б) иногда с) нет

71. Я думаю, что в ряде 1, 2, 3, 6, 5, ... следующим числом будет:

а) 10 б) 5 с) 7

72. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины.

а) да б) не знаю с) нет

73. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту или официантке лишнее беспокойство.

а) да б) иногда с) нет

74. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди.

а) верно б) трудно сказать с) неверно

75. На вечеринке мне нравится:

а) принимать участие в интересной беседе

б) затрудняюсь ответить

с) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому

76. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать.

а) да б) иногда с) нет

77. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться с:

а) Колумбом б) не знаю с) Пушкиным

78. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела.

а) да б) иногда с) нет

79. Работая в магазине, я предпочел бы:

а) оформлять витрины

б) не знаю

с) быть кассиром

80. Если люди плохо обо мне думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным.

а) да б) трудно_сказать с) нет

81. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

а) сразу же думаю: "У него плохое настроение"

б) не знаю

с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил

82. Все несчастья происходят из-за людей:

а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов

б) не знаю

с) которые отвергают новые, многообещающие предложения

83. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости.

а) да б) иногда с) нет

84. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной.

а) верно б) иногда с) неверно

85. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей.

а) верно б) не знаю с) неверно

86. Я могу легче не считаться с другими людьми, чем они со мной.

а) верно б) иногда с) неверно

87. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать.

а) часто б) иногда с) никогда

88. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы:

а) отстают б) идут правильно с) спешат

89. Мне бывает скучно:

а) часто б) иногда с) редко

90. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом.

а) верно б) иногда с) неверно

91. Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны.

а) да б) иногда с) нет

92. Дома, в свободное время, я:

а) болтаю и отдыхаю

b) затрудняюсь ответить

c) занимаюсь интересующими меня делами

93. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми.

a) да b) иногда c) нет

94. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно также точно выразить прозой.

a) да b) иногда c) нет

95. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной.

a) да, в большинстве случаев

b) иногда

c) нет, редко

96. Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов.

a) да b) иногда c) нет

97. Я думаю, что было бы интереснее быть:

a) натуралистом и работать с растениями

b) не знаю

c) страховым агентом

98. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, например, к определенным животным, местам и т.д.

а) да б) иногда с) нет

99. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир.

а) да б) трудно сказать с) нет

100. Я предпочитаю игры:

а) где надо играть в команде или иметь партнера б) не знаю с) где каждый играет за себя

101. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны.

а) да б) иногда с) нет

102. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время я ощущаю тревогу и страх.

а) да б) иногда с) нет

103. Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся.

а) да б) иногда с) нет

104. Какое слово не принадлежит к двум другим?

а) думать б) видеть с) слышать

105. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

а) двоюродным братом б) племянником с) дядей

**Методика диагностики комплекса угрожаемого авторитета (КУА) у
руководителей**

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость некоторых моих сотрудников.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

1. согласен полностью;
 2. согласен частично;
 3. скорее не согласен;
 4. совершенно не согласен.
5. Многие сотрудники плюют на мои неудачи.
1. совершенно верно;
 2. отчасти верно ;
 3. скорее неверно;
 4. совершенно неверно.
6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.
1. согласен полностью;
 2. согласен частично;
 3. скорее не согласен;
 4. совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.
1. согласен полностью;
 2. согласен частично;
 3. скорее не согласен;
 4. совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю самого себя.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

1. согласен полностью;
2. согласен частично;
3. скорее не согласен;
4. совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.

1. всегда;
2. обычно;
3. иногда;
4. почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

1. всегда;
2. обычно ;
3. иногда;
4. почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

1. согласен полностью;
2. согласен частично;

3. скорее не согласен;

4. совершенно не согласен.