Содержание

Введение…………………………………………………………………………3

1. Теоретические вопросы понятия стилей руководства

1.1 Сущность и методы руководства………………………………………….6

1.2 Поведенческий и ситуационные подходы к руководству………….….....10

1.3 Стили руководства по взаимоотношениям руководителя с подчиненными…………………………,,,………………………………………14

2. Методики исследования стилей руководства

2.1 Методы оценки управленческого персонала………………………….....21

2.2 Влияние пола, возраста на принятие управленческих решений……….…26

3. Исследование и оценка стилей руководства на примере

ООО «Дубок»

3.1 Характеристика деятельности ООО «Дубок»………….…………………33

3.2 Оценка личностных и деловых качеств руководителя подразделения

ООО «Дубок»……………………………….……………………………………35

3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стиля руководства… 37

Заключение ………………………………………………………………...…….40

Список используемой литературы……………………………………………...42

Введение

Сегодня оперируя привычный термин «стиль управления», многие подразумевают типичную манеру поведения руководителя. Любому начальнику присуще, свой индивидуальный стиль управленческой деятельности. Он выражается в том, какими приемами и инструментами пользуется управленец.

 Стиль руководства может служить своеобразной лакмусовой бумажкой качества деятельности руководителя, его способности организовать в компании соответствующую атмосферу, которая будет способствовать эффективному решению нужных задач.

 Открытым остается вопрос, какой же из стилей наиболее эффективен в той или иной ситуации? Есть мнение, что компания с авторитарным лидером более успешна по сравнению с той, чей менеджмент выстроен на демократических принципах, и способна выжить даже в условиях жесткой конкуренции. Но это не всегда так. Авторитарный стиль эффективен в нестабильных ситуациях. Он предназначен для захвата власти или рынков. Главное его преимущество - скорость принятия и исполнения решений.

Демократический стиль эффективен в ситуации, когда необходимо удерживать и постепенно увеличивать завоевания, создавать внутреннюю стабильность в фирме. Его сильная сторона - всесторонняя проработанность решений.

Следует отметить, что «чистые» стили существуют лишь в теории. Авторитаризм и демократия - это крайние точки большого диапазона. На практике каждая компания корректирует тот или иной стиль управления под свое предприятие.

 Цель работы: проанализировать стили руководства

 Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучение методов стилей руководства
2. Рассмотреть поведенческий и ситуационные подходы к руководству
3. Определить стили руководства по взаимоотношениям руководителя с подчиненным
4. Выявление методов оценки управленческого персонала
5. Определить влияние пола, возраста на принятие управленческих решений
6. Проанализировать стиль руководства на примере ООО «Дубок»

 Объектом управленческие отношения, взаимодействие руководителя с подчиненными на примере конкретной организации.

 Управление любой организаци­ей предполагает, прежде всего, воздействие на людей. Характер и содержание этого воздействия зависят от тех целей, которые ставит субъект управления. Рассматривая проблематику управ­ления персоналом, целесообразно представить теоретические основы, которые позволят сформировать целостное видение этого сложного вида деятельности и его место в структуре уп­равленческой практики. Стили руководства, как теоретическая основа, были разработаны многими исследователями, такими как,

 От того, как в обществе, в организации, в конкретном соци­уме подходят к их решению, зависит очень многое, и прежде всего желание человека трудиться, воплощать задуманное, тво­рить, одним словом - созидать.

 Чтобы человек мог продук­тивно работать, необходимо создать соответствующие условия, а устраивающую его среду собственного бытия, ее качество он достраивает так, как он сам сможет распорядиться своими

спо­собностями.

 Таким образом, от выбранного менеджером стиля будут зависеть внутренняя среда организации, установленные в ней порядки, отношения между руководителем и подчиненными, отношения непосредственно между работниками, правильная организация труда, дисциплина, эффективность принимаемых менеджером решений, что на выходе отразится на качестве и количестве оказываемых организацией услуг.

1. **Теоретические вопросы понятия стилей руководства**
	1. **Сущность и методы руководства**

«Кто не знает, куда направляется, очень удивиться, попав не туда», - таково насмешливое наблюдение Марка Твена. Невозможно стремиться управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять – значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять других делать то, что считаешь правильным [12. С. 26].

В последнее время из-за сильной конкуренции между предприятиями в стиле руководства происходят существенные изменения. Если ранее отличным менеджером был тот, кто быстрее всех реагировал на изменение ситуации на рынке, то сейчас хорошим менеджером считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только реагирует на изменения на рынке, но меняет сам рынок [11. С. 4]. Менеджеры должны учиться на опыте и, соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления и единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

Принципы управления производством претворяются в жизнь с помощью определенных методов и организационных средств, воздействующих на отдельных работников и производственные коллективы в целом, обеспечивающих координацию деятельности в процессе достижения поставленных целей.

В социально-экономических системах управления применяют свойственные только им методы управления, под  которыми понимают способы реализации функций управления или способы воздействия субъекта на объект управления [23]. Их делят на три крупные группы методов:

1. административно-правовые (организационно-распорядительные);
2. экономические;
3. социально-психологические.

Административные методы управления основаны на отношениях властности, юридически отчерченных при формировании системы управления. Они включают в себя опору на законодательные и различного уровня подзаконные акты, на нормы и нормативы, официально действующие в пределах всего пространства управления. Наиболее типичны проявления таких методов управления на уровне предприятия в виде приказов и распоряжений, норм и нормативов, правил и указаний.

Экономические методы управления основаны на возможности использования экономических отношений элементов социально-экономической системы в целях ее более эффективного функционирования и развития. Так, для предприятий (фирм) сюда относят формы организации заработной платы и материального стимулирования, подход к персоналу как совладельцам предприятия, способы участия работников в прибыли предприятия и т.д.

Социально-психологические методы управления учитывают социальные и психологические статусы людей, которые определяют их формальные роли в структуре и процессах управления. Например, на роль руководителя подразделения целесообразно назначать лицо, имеющее статус неформального лидера с определенными параметрами характера и темперамента, применение в качестве воздействия на коллектив предприятия таких категорий, как имидж фирмы, гордость за ее качественные и масштабные характеристики и т.п.

Различное сочетание методов в пределах подсистем управления создает фоновый стиль руководства, который характеризуется доминирующим положением различных методов управления.

Стиль руководства – это совокупность приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Существует несколько классификаций стилей руководства: традиционный и современный [24. С. 207]. Два принципиально разных стиля представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционного и «современного» стилей руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционный руководитель | Современный руководитель |
| Применяет критику | Применяет похвалу |
| Дает приказы и указания | Определяет цели, ориентируемые на сознательность подчиненных |
| Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся | Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты |
| Делает упор на распоряжение о выполнении работы | Делает упор на поощрение |
| Главное для него – это подчиненный должен быть все время на своем рабочем месте | Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненных, ориентируется на доверие и конечные результаты |
| Манера поведения - сугубо официальная | Манера поведения – дружеская, демократическая, раскрепощенная |

Даже самый прогрессивный руководитель обязан владеть и новейшими методами воздействия на подчиненных, и традиционными, чтобы иметь возможность действовать в зависимости от характера подчиненного и сложившейся ситуации.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самое важное – это интересы дела, конечные цели коллектива.

Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы (т. е. самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством) [19].

Стили руководства по Курту Левину [14. С. 236 - 238]:

1. авторитарный или директивный;
2. демократический или коллегиальный;
3. либеральный или нейтрально-попустительский.

1. Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится y руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения починенных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должно приниматься быстро и быть чётко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

В результате снижается удовлетворённость сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия.

2. Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий, починенным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

3. Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

Таким образом, сейчас хорошим менеджером считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только реагирует на изменения на рынке, но меняет сам рынок.

В социально-экономических системах управления применяют следующие методы управления: административно-правовые (организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические.

Различное сочетание методов в пределах подсистем управления создает фоновый стиль руководства, который характеризуется доминирующим положением различных методов управления. Существуют различные классификации стилей руководства: «современный» и «традиционный», а также авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

* 1. **Поведенческий и ситуационные подходы к руководству**

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства [20]. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Данный подход к определению содержания управленческой деятельности наблюдается в рамках так называемой школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу и др.). Представители этой школы утверждают, что сущность управленческой деятельности состоит в целенаправленном воздействии на сознание и поведение работников. Не случайно впоследствии данный подход был назван «поведенческим подходом к управлению». С точки зрения сторонников «школы человеческих отношений», приоритетными вопросами управления являются не проблемы организационного проектирования и разделения труда, а проблемы мотивации работников и налаживания оптимальных неформальных отношений как вертикального, так и горизонтального порядка.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов [26]. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь - цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона [15. С. 846-849].

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства сосредоточивались на одном параметре поведения руководителя - ориентации на задачу. Более поздние работы, такие как управленческая решетка Блэйка и Мутона, оперировали уже двумя критериями, но даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это - объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь - цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Хаус в своей модели рассматривает два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Таким образом, выяснили, что, в поведенческом подходе к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Ученые определили, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации.

Были разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь - цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

* 1. **Стили руководства по взаимоотношениям руководителя с подчиненными**

Стиль руководства – это совокупность приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Правильный стиль руководства создает благоприятную психологическую обстановку, повышает культуры управленческого труда, качество труда персонала [16. С. 67].

Известно, что подчиненные считают одного руководителя «хорошим», а другого – «плохим».

«Хорошего» руководителя отличает способность вдохновлять подчиненных, усиливать их стремление к достижению целей организации. «Хороший» руководитель не только знает, куда он ведет подчиненного, но и побуждает следовать за собой.

Достигаемый с помощью действий руководителя конечный производственный результат определяется многими факторами: к числу основных можно отнести и стиль работы руководителя, т.е. психологические особенности его взаимодействия с подчиненными, отличающие этого руководителя от других.

Основа эффективного руководства – это, прежде всего поддержка со стороны подчиненных.

В зависимости от степени проявления коллегиальности и единоначалия можно выделить три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный [Веснин].

1. Авторитарный стиль предполагает концентрацию монопольной власти в руках руководителя, единоналичия принятия решений, определение лишь непосредственных задач и способов их достижения. При данном стиле используются приказы, указания, распоряжения, предполагается беспрекословное подчинение.

Он предпочитает послушных работников, невзирая на наличие у них необходимых знаний.

Рассматривая ситуации проявления авторитарного стиля управления на практике, можно обнаружить две крайности. Авторитарный стиль, реализуемый руководителем в режиме собственных ощущений, которые можно описать с помощью метафор: «Я – командующий или Я – отец» [2. С. 192].

Авторитарный стиль неизбежен в ситуациях, близких к экстремальным и кризисным, а также оправдан в коллективах с неразвитыми материальными и высшими потребностями.

1. Демократический стиль руководства предполагает делегирование части задач из сферы деятельности руководителя вместе с необходимыми полномочиями подчиненным, выработку коллективных решений с участием непосредственных исполнителей, умение ценить мнение подчиненных.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

1. Либеральный стиль руководства предполагает такую позицию, при которой каждый сотрудник вносит свой творческий вклад в решение общей задачи. Руководители полагаются на своих подчиненных, предоставляя им возможность устанавливать свои собственные цели и способы их достижения.

Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Стили руководства по Ренсису Лайкерту, различающиеся степенью авторитарности:

1. эксплуататорско – авторитарный (выраженные характеристики автократа);
2. благожелательно – авторитарный ( с подчиненными поддерживаются авторитарные отношения, но они допускаются участвовать в принятии решения, хотя и ограниченно);
3. консультативно – демократический (умеренное участие руководителя в делах подчиненных, руководитель позволяет значительное, но неполное доверие к подчиненным, имеется двустороннее общение и значительная степень консультативных контактов между руководителем и подчиненными);
4. основанный на участие в групповом управлении ( максимальное участие сотрудников в управлении).

Самые эффективные руководители особое внимание уделяют, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и созданию отношений, основанных на взаимопомощи.

Стили руководства по Дугласу МакГрегору (теории Х и У):

а) мнение автократичного руководителя о подчиненных (теория Х) – среднему человеку присуще неприязнь к работе и желание избежать ее; людей необходимо постоянно контролировать и принуждать наказаниями к работе, работник сам предпочитает контроль над собой, избегает ответственности, имеет малое честолюбие, стремиться к обеспечению своей безопасности);

б) мнение демократичного руководителя о подчиненных (теория Y) – работа может быть источником удовлетворения или наказания, внешний контроль должен сочетаться с самоуправлением и самоконтролем, самореализация является самой значительной наградой для инициативного работника, потенциал среднего человека неисчерпаем и т. д.) [21. С. 232].

Ситуационная модель Ф. Фидлера сосредотачивает внимания на ситуациях и выделяет три фактора, определяющие поведение руководителя.

1. отношения между руководителем и членами коллектива: (хорошие отношения и плохие отношения);

2. задачи (четко сформулированные и структурированные, и расплывчатые и неструктурированные);

3. должностные полномочия (сильные и слабые).

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях [1]. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре» и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Таким образом, правильный стиль руководства создает благоприятную психологическую обстановку, повышает культуры управленческого труда, качество труда персонала.

 Достигаемый с помощью действий руководителя конечный производственный результат определяется многими факторами: к числу основных можно отнести и стиль работы руководителя, т.е. психологические особенности его взаимодействия с подчиненными, отличающие этого руководителя от других.

Основа эффективного руководства – это, прежде всего поддержка со стороны подчиненных.

Можно выделить следующие стили руководства по К. Левину: авторитарный, демократический и либеральный. Стили руководства по Р. Лайкерту различаются степенью авторитарности:

эксплуататорско – авторитарный; благожелательно – авторитарный; консультативно – демократический; основанный на участие в групповом управлении. По Дугласу МакГрегору – теории Х и Y (мнение автократичного руководителя о подчиненных (теория Х); мнение демократичного руководителя о подчиненных (теория Y)), и ситуационная модель Ф. Фидлера сосредотачивает внимания на ситуациях.

1. **Методики исследования стилей руководства**
	1. **Методы оценки управленческого персонала**

Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются той концепцией кадровой политики, которая принята в организации. Рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организации [3].

"Открытая кадровая политика" ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, "покупать наиболее эффективных в своих областях специалистов, но требует высоких затрат на их отбор при приеме на работу, высоких издержек при увольнении, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

"Закрытая кадровая политика" ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, прикрепление их к фирме. Она способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие цели проведения оценки [17]:

1. диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;
2. изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;
3. аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;
4. широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.

В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:

1. сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;
2. использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;
3. индивидуальная диагностика с целью профориентации.

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. В настоящее время в практике оценки управленческого персонала существует два подхода – компетентностный и ресурсный.

Появление компетентностного подхода связывают с началом 70-х годов прошлого века, это была попытка преодолеть недостатки диагностического подхода, классического тестирования персонала и, прежде всего, персонала высшего звена, управленческих кадров, где отсутствуют корреляции между результатами целого ряда тестов и эффективностью профессиональной деятельности.

Недавно начала развиваться несколько другая модель оценки личности профессионала и, прежде всего, управленца – это ресурсная модель, которая, в отличие от компетентностной, рассматривает управленца с позиций его ресурса. Здесь "компетентность" понимается по-другому, как сплав личностных профессиональных характеристик, которые выступают как интериоризованные компетенции и выступают уже не как внешние по отношению к субъекту требования, а его субъектная, глубинная характеристика.

С точки зрения отбора и подбора персонала этот подход более интересен, потому что позволяет рассматривать человека не как средство, а как цель. Согласно этому подходу все, что есть у руководителя сейчас можно рассматривать как ресурс и, в тоже время, дополнительным ресурсом выступает способность работать с имеющимися ресурсами.

При акцентировании внимания на оценке управленческого персонала представляется, что объединение ресурсного и компетентностного подходов является очень и очень перспективным, поскольку позволяет ввести еще одну важную характеристику – это управленческий потенциал, личностно-профессиональный потенциал.

Можно выделить множество способов оценки труда управленцев:
по полученной прибыли - обычно высший уровень управления;
1. по себестоимости продукции - средний уровень менеджеров;
2.по результатам:

а) подготовки кадров;

б) совершенствования и освоения новых технологий;

в) стажировок и ротаций;

3. специфические расчеты рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенный капитал;

4. целевой метод (через описание должностей (job description) руководители оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей; разрабатываются индивидуальные цели, согласованные между руководителем и подчиненным);

5. через сложность труда:

а) суммарные методы виды работ сравниваются попарно, ранжируются, начиная с самого легкого;

б) аналитические методы определение соотношения различных видов работ;

6. через личные качества руководителя:

а) социальные;

б) производственные;

в) управленческие;

7. метод оценки с помощью производственных письменных характеристик: описание особенностей руководителя высшим руководством; лицом, хорошо знающим оцениваемого;

8. метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных;

9. метод рангового порядка;

10. метод парных сравнений;

11. метод графического профиля;

12. метод свободной и заданной группировки;

13. метод свободного выбора;

14. метод вынужденного выбора;

15. оценка личностных особенностей с использованием психодиагностических тестов.

Таким образом, можно выделить два подхода кадровой политики организации: закрытая кадровая политика и открытая кадровая политика.

Открытая кадровая политика ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

Закрытая кадровая политика способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

При оценки управленческого персонала можно выделить два подхода – компетентностный и ресурсный.

Компетентностный подход попытка преодолеть недостатки диагностического подхода, классического тестирования персонала.

Ресурсная модель рассматривает управленца с позиций его ресурса. Сплав личностных профессиональных характеристик, которые выступают как интериоризованные компетенции и выступают уже не как внешние по отношению к субъекту требования, а его субъектная, глубинная характеристика.

Различают множество способов оценки труда управленцев, такие как метод эталона выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля, метод свободной и заданной группировки, метод свободного выбора, метод вынужденного выбора и др.

**2.2 Влияние пола, возраста на принятие управленческих решений**

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента [7]. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

1. выработку и постановку цели;
2. изучение проблемы на основе получаемой информации;
3. выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
4. обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
5. конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Психологи считают, что качества эффективного предпринимателя имеют общую природу и не зависят напрямую от пола [8].
У мужчин и женщин топ - менеджеров, совпадающими профессиональными качествами являются: умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска, постоянная готовность к изменениям и нововведениям, умение эффективно использовать навыки и способности других людей, умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию.

Иными словами, успешные модели бизнеса осуществляют те из предпринимателей, кто независимо от собственного пола имеет психологический сценарий поведения управленцев [13].

Есть черты, которые отличают женское управление от мужского.

Умение работать с людьми, дипломатичность, способность продумывать детали, терпение, адаптивность – вот далеко не все качества, за которые уважают женщин-руководителей. Они значительно лучше воспринимают и анализируют подробности событий, умеют скрупулезно расчленить целое на составные части и провести логический анализ элементов целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижима для большинства мужчин.

Зато мужчины лучше могут представить событие в целом, оценить стратегические тенденции явления, установить интегрированную связь между частями целого. Если в  мужском мире принято все понимать с первого раза, женщина может переждать, пробовать еще и еще раз. В этом женщине помогает ее врожденное красноречие,  она действительно способна убедить собеседника в чем угодно. Женщины в работе часто используют креативное мышление, нестандартные схемы и модели. Женщина с большой  легкостью ставит себя на место своих клиентов, пациентов, покупателей и получает соответствующий высокий результат.

В отношении персонала женщина-руководитель проявляет себя особым образом. Ее больше волнуют отношения между членами коллектива, сфера межличностных отношений, нежели руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, опирается на технологию «знаков внимания»: проявляет большую симпатию, чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных особенностях личности. Вот почему в сложных ситуациях женщина-менеджер строит свои стратегии выхода из кризиса на высоких внутренних мотивациях персонала.

Но по причине все той же женской эмоциональности, есть и минусы: женщина всегда «близко к сердцу» принимает все, связанное с работой, и достаточно долгий период времени остается во власти переживаний.  Она обидчивее, болезненнее реагирует на критику, грубость и тем более оскорбление, что не позволяет ей порой быть объективной и вести себя конструктивно.  И именно излишнюю эмоциональность считают серьезным недостатком женской модели управления, поскольку она является источником несправедливости и неуверенности, причиной многих конфликтов.

При тестировании типичные социально приемлемые реакции на ту или иную ситуацию вопросника у мужчин и женщин оказались различными [10]. При обработке полученных ответов удалось выделить некоторые особенности оценивания ситуации по каждой из групп.

В ситуациях, требующих наказания подчиненных, женщины-руководители чаще прибегали к мерам морального и психологического воздействия, а мужчины-руководители – к административным мерам. Женщины, как правило, оправдывают своих подчиненных, в том числе и коллег – персонажей ситуаций из вопросника, склонны к более подробному обоснованию своих вариантов решения и поступков, связанных с данным процессом. Они перебирают больше вариантов принимаемых решений, ссылаясь в основном на свою интуицию, в то время как мужчины чаще ссылаются на свою логику и сложившиеся условия.

Ответы женщин-руководителей характеризуются в большинстве своем более чутким, внимательным отношением к людям, более подробным описанием диалогов с подчиненными, ответы мужчин – общими фразами. В своих решениях женщины почти всегда допускают мирный исход возникающих конфликтов. Они в отличие от мужчин-руководителей склонны при принятии решения к колебаниям.

Дальнейшая обработка результатов опроса велась относительно особенностей учета внешней системы социальных подкреплений, что связано с понятиями “ситуативное” и “диспозиционное” управление. Поскольку соотношение ситуативных и диспозиционных тенденций у разных людей различно, то разумно было предположить, что это различие проявляется и по признаку пола.

В результате исследования данного аспекта проблемы выявлено, что женщины-руководители в процессе принятия решения используют и чаще опираются на “ситуативное”, а мужчины – на “диспозиционное” управление. Женщины чаще мужчин включают в собственные суждения другие точки зрения и чаще при принятии решения учитывают (опираются на) мысли и чувства окружающих людей, в том числе и своих подчиненных, в то время как для мужчин главное их собственные мысли и чувства.

С точки зрения свойств личности склонность женщин-руководителей к “ситуативному” управлению соответствует экстернальному (внешнему) локусу контроля, а приверженность мужчин к “диспозиционному” управлению – интернальному (внутреннему) локусу контроля.

В результате нашего исследования выяснилось, что у мужчин-руководителей с возрастом наблюдается тенденция к изменению локуса контроля от внешнего к внутреннему, а у женщин такой тенденции не обнаружено. Мужчины более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении целей, склонны к самоанализу и независимости. У них тревожность в процессах принятия решений связана с осторожностью; наблюдается очень высокая обратно-пропорциональная зависимость между проявляемой тревогой и социальной желательностью. Для женщин более характерно проявление неуверенности в своих способностях, неуравновешенности, стремления отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожности, подозрительности, комфортности (зависимости) и вербальной (словесной) агрессивности. Женщинам-руководителям в области производственных отношений и организации профессиональной деятельности, в том числе и в процессе принятия решений, не свойственно считать свои усилия и действия определяющим фактором.

Говоря о стилевых особенностях процесса принятия решения, необходимо отметить, что среди женщин-руководителей более выражена тенденция к искажению объективных связей, отнесенности к себе как субъекту познания и активности в рамках управленческой ситуации, чем среди мужчин. Среди последних преобладает тенденция к более объективному анализу управленческой ситуации, ее преобразованию, выходу за ее пределы, абстракции от своих мыслей и чувств. Но при этом действия женщин-руководителей направлены на перестройку области отношений, а мужчин – на перестройку области правил и норм.

Влияние пола на принятие решения в условиях риска. Сначала заметим, что у более опытных руководителей (имеющих стаж работы в должности руководителя более 10 лет) – и у женщин, и у мужчин – готовность к принятию решения в условиях риска ниже, чем у работников с меньшим стажем. При этом женщины-руководители выбирают более осторожные стратегии. Мужчины же склонны при принятии решения к более высокой степени риска, что обусловлено их большей степенью агрессивности, независимости в действиях, более выраженной потребностью в преобладании, самоутверждении.

У женщин-руководителей риск положительно коррелирует с самоуспешностью, а отрицательно – с ответственностью, у мужчин положительно – с социальной и эмоциональной стабильностью и значимо отрицательно – с активностью, ответственностью и стремлением к доминированию. При этом у мужчин с возрастом готовность принимать решения в условиях риска снижается, у женщин же такой закономерности не отмечено, правда у них готовность к риску при принятии решения реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин, – в частности, с ростом нервного напряжения, в условиях стресса и при переживании чувства разочарования. Вообще у руководителей готовность к риску проявляется сильнее в условиях группы (диада, триада руководителей или заместителей), но в большей степени это присуще женщинам.