

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Основы лидерства.....	5
1.1 Основные положения ситуационной теории.....	8
1.2 Ситуационные теории и модели управления.....	10
1.2.1 Теория "7 - S".....	11
1.2.2 Ситуационная модель руководства Фидлера.....	12
1.2.3 Модель ситуационного лидерства Херси - Бланшара.....	13
1.2.4 Модель лидерства "путь - цель" Хауза - Митчелла.....	15
1.2.5 Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона.....	18
1.3 Актуальность магистерской диссертации.....	19
1.4 Цели и задачи магистерской диссертации.....	19
2 Проведение предварительных исследований.....	20
3 Разработка комплекса мероприятий по ситуационному менеджменту для управленцев высшего и среднего звена.....	27
3.1 Разработка программы тренинга по ситуационному лидерству.....	27
3.2 Разработка программы тренинга "Креативное мышление".....	38
4 Создание сайта по обучению управленцев высшего и среднего звена..	44
Заключение.....	47
Список использованных источников.....	49
Приложение А Сводная таблица анализируемых мероприятий по ситуационному лидерству.....	51
Приложение Б Сводная таблица анализируемых мероприятий по креативному мышлению.....	66
Приложение В Программа тренинга по ситуационному лидерству.....	73
Приложение Г Тест на определение стиля лидерства руководителя с помощью самооценки.....	74
Приложение Д Тест Маслоу на определение ведущих потребностей.....	81
Приложение Е Тест на определение гибкости стиля управления.....	84

Приложение Ж Сравнительные характеристики стилей лидерства.....	95
Приложение И Пример кейсов для тренинга по ситуационному лидерству.....	97
Приложение К Программа тренинга "Креативное мышление"	101
Приложение Л Рекомендуемые упражнения для развития креативного мышления.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы, связанные с лидерством в менеджменте, становятся все более актуальными с каждым днем. Методы влияния на сотрудников через способности и лидерские навыки получили название "ситуационное лидерство".

В современных условиях конкуренции, сотрудники являются важнейшим способом роста компании, а менеджер - лидер становится единственной возможностью продвижения вперед для организации. Однако, быть менеджером и лидером - разные вещи. Менеджер не может быть лидером только потому что он занимает данную должность, для того, чтобы стать лидером, менеджер должен иметь социальное воздействие на сотрудников.

Лидер должен отбирать достойных кандидатов в рабочую группу и направлять групповые амбиции на достижение организационных целей. Также лидер воздействует на членов группы, путем побуждения проявления своих сильных качеств и сдерживания слабых.

Осуществление изменений, путем определения новых идей, установления целей на основе этих идей, формирования новой стратегии - в этом незаменимая роль лидера.

Проблема лидерства всегда являлась причиной волнения не только мира в целом, но и каждого человека в отдельности, являясь значимой и актуальной для различных сфер: бизнеса, спорта, политики. Так как лидерство существует везде, где есть коллектив и организация, на эту тему приходится немало исследований и публикаций.

Ситуационный подход определяет основные способы повышения эффективности руководства, такие как: формирование группы психологически совместимых подчиненных, проектирование задач с учетом уровня зрелости сотрудников или преобразование должностных полномочий.

1 Основы лидерства

Первое определение понятия «лидерство» было введено еще итальянским писателем и политическим деятелем Николо Макиавелли. В его трактовке политический лидер - это государь, сплачивающий и представляющий все общество и использующий любые средства для поддержания общественного порядка и сохранения своего господства.

Билл Ньюмен в своей книге "10 законов лидерства" [1] дает такие определения лидерства:

– лидер - это человек, направляющий и определяющий деятельность других людей, стремящийся к созданию постоянно действующей системы подготовки и руководства;

– лидерство - это умение намеренно оказывать особое влияние в пределах группы, чтобы продвигать ее в направлении целей, обеспечивающих устойчивость и стабильность, а также удовлетворяющих ее истинные нужды;

– лидер (от англ. leader - ведущий, идущий впереди) - лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях. То есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе;

– лидер - человек, которому известен путь. Который идет этим путем. И указывает его другим.

Существует много толкований, объединив которые можно сделать вывод, что лидерство - это способность человека оказывать влияние на людей, формировать коллектив и тем самым направлять их действия на достижение целей организации на основе личного авторитета.

Выделяют следующие типы руководителей - лидеров:

1) ведущие за собой. К этому типу относятся те руководители, которые принимают решения самостоятельно и несут личную ответственность. Такие руководители обладают врожденными лидерскими качествами;

2) организаторы групп. Руководители этого типа должны знать психологию своих сотрудников. Такие руководители лучше всего управляют людьми в малых группах;

3) исполнители. Руководителей данного типа отличает то, что они показывают личный пример. Такие руководители целеустремленные, энергичные, способны создать сплоченный коллектив и преодолевать барьеры;

4) дипломаты. Такие руководители отстаивают свое мнение, решают проблемы с каждым сотрудником в отдельности, легко идут с сотрудниками на контакт, используют диалоги для разрешения возникающих проблем;

5) генераторы идей. Руководители такого типа отличаются тем, что ориентированы на новые задачи, обладают хорошей интуицией, самокритичностью;

6) продавцы идей. Такие руководители характеризуются креативностью, предприимчивостью, обладают способностью к контролю не только своих, но и чужих эмоций;

7) синтезаторы. Руководители данного типа обладают способностью выделять основную информацию из очень большого объема, это позволяет им использовать оригинальные подходы;

8) разъяснители. Могут растолковать своим последователям суть даже самой сложной возникшей ситуации;

9) реакторы. Такие руководители умеют принимать во внимание идеи других и реагировать на них раньше других. Это позволяет сделать других своими последователями;

10) коммуникаторы. Отличаются высокой коммуникабельностью, умением выслушать и услышать сотрудников;

11) исследователи. Такие руководители обладают легкостью в работе с информацией, т.е. получают и обрабатывают информацию, сопоставляют и анализируют факты, проводят эксперименты;

12) следопыты. Руководители данного типа склонны к самостоятельности, т. е. к автономным действиям;

13) хранители информации. Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать;

14) организаторы. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Лидерство в организациях делят на формальное и неформальное. Формальное лидерство связано с назначением должности и подразумевает отношение начальник - подчиненный. Тогда как неформальное лидерство возникает на основе взаимоотношений в коллективе. Сотрудники сами выбирают себе лидера в коллективе, оказывают ему поддержку, передают выбранному лидеру какие - либо полномочия. Неформального лидера также наделяют необходимой ответственностью и правами.

Также лидеры подразделяются по следующим критериям:

1) по содержанию деятельности:

- лидер - вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- лидер - исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем.

2) по стилю руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- совмещающий в себе элементы двух предыдущих.

3) по характеру деятельности:

- универсальный, т. е. постоянно проявляющий свои качества лидера;

– ситуативный, т. е. проявляющий качества лидера в определенных, специфических ситуациях.

4) по психофизиологическим характеристикам:

– инструментальный - берущий на себя инициативу решения проблемы в зависимости от групповых целей;

– эмоциональный - возлагающий на себя функции регулирования группового настроения в проблемных ситуациях.

1.1 Основные положения ситуационной теории

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо найти такой подход, который будет лучше всего служить им в возникшей ситуации и поможет достигнуть поставленных целей.

Ситуационный подход также акцентирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из различных факторов, влияющих на организацию: политических, социальных, экономических. Внутренняя среда это среда внутри самой организации. В соответствии с ситуационным подходом, менеджер должен знать как взаимодействуют эти среды.

Менеджеры, использующие ситуационный подход, должны знать о сдерживающих факторах, существующих внутри их организаций. Ситуационный подход включает такие основные ограничения, как: ограничение в постановке задачи, человеческое, технологическое.

Технологические ограничения характеризуются гибкостью и типом средств организации для производства товаров или услуг. Различные типы организации нуждаются в различных видах технологических ресурсов.

Технология также характеризует степень зависимости среди различных подразделений организации. Чем выше связь между подразделениями, тем больше требуется координирования, а значит и большего искусства управления.

Ограничение в постановке задачи возникает из характера работ, выполняемых сотрудниками. Характер работ может быть различным: от монотонной манеры с небольшим набором действий до разнообразной манеры работы с различными действиями. Для разного характера работ будут соответственно различные ограничения в постановке целей.

Человеческие ограничения отражают уровни квалификации сотрудников, работающих в организации. Одним из случайных факторов здесь будет определение мотивации групп сотрудников.

Системный подход придает особое значение взаимосвязи между различными организациями. Делая упор на характер этих связей, ситуационный подход акцентировал внимание на этой проблеме. В итоге, ситуационный подход сегодня является ведущим подходом в управленческой мысли.

Ситуационный подход рассматривает каждую ситуацию так, чтобы ее исключительное свойство было определено до того как примется управленческое решение. Такой подход сильно отличается от ранних подходов, которые были направлены на универсальность, и по этой причине были непригодны для нестандартных ситуаций.

Для того, чтобы применить какой - либо подход, современные управленцы должны рассмотреть ситуацию, а затем, проанализировав различные школы управления, выяснить какое сочетание методов управления окажется наиболее уместным. Ситуационные теории управления дают указания насчет того, как следует действовать в определенных ситуациях.

Выделяют четыре обязательных условия, которые менеджер должен соблюдать для того, чтобы достичь результативного управления в конкретной ситуации:

- 1) руководитель должен знать средства профессионального управления, доказавшие свою результативность. Это условие предполагает понимание управленческого процесса, группового и индивидуального поведения, а также системного анализа, методов планирования и контроля, количественного метода принятия решений;

2) каждая из концепций и методик управления имеет сильные и слабые стороны, а также сопоставительные характеристики в случае применения к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предугадывать потенциальные последствия, как положительные, так и отрицательные, от использования конкретной концепции или методики;

3) руководитель должен уметь грамотно истолковать ситуацию. Необходимо понять, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации и какие последствия может нести за собой изменение одной или нескольких составляющих;

4) руководитель должен уметь согласовать определенные приемы, которые вызвали бы наименьший негативный эффект и скрывали бы меньше всего недостатков, с определенными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым результативным путем в условиях существующих обстоятельств.

1.2 Ситуационные теории и модели управления

Ситуационные теории дают представление того, как подстроить организацию к определенным требованиям, как осуществлять изменения наиболее целесообразно и легко, а также не признают наличие универсальных управленческих подходов, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов создания и воплощения любого управления. Согласно ситуационным теориям, управление – это в первую очередь искусство менеджеров разобраться в ситуации, раскрыть ее характеристики и подобрать соответствующее управление, и только потом руководствоваться научными рекомендациями в области управления, которые носят всесторонний и обобщающий характер.

1.2.1 Теория «7 - S»

Теория «7 - S» разработана исследователями консультативной фирмы «МакКинзи» Томасом Питерсом, Робертом Уотерманом, Ричардом Паскалем и Энтони Атосом. Проведенные исследования в области управления позволили данным специалистам сделать вывод, что эффективная организация основывается на семи связанных элементах. Если один из этих элементов изменить, то остальные шесть элементов тоже требуют изменения. Названия этих элементов в английском языке начинаются на «s», поэтому эта теория получила название «7 - S» .

Основными элементами теории являются следующие:

- стратегия - план действий, который определяет распределение и назначение ресурсов, устанавливает обязательства по реализации определенных действий для достижения поставленных целей;
- структура - внутренний строй организации, демонстрирующий разбиение организации на подразделения, порядок подчинения этих подразделений и ранжирование власти между ними;
- системы - процедуры и процессы, которые протекают в организации;
- штат - основные группы сотрудников, существующие в организации и разделенные по возрасту, образованию, полу, и т.п.;
- стиль - способ управления организацией и организационная культура;
- квалификация - профессиональные возможности сотрудников в организации;
- разделенные ценности - содержание и смысл основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих сотрудников.

Согласно данной теории, результативно функционировать и успешно развиваться могут только те организации, в которых менеджеры могут содержать в гармонии семь представленных составляющих.

1.2.2 Ситуационная модель руководства Фидлера

Ситуационная модель руководства Фидлера [2] - это важный вклад в развитие ситуационной теории, так как в ней акцентировано внимание на ситуацию и выявлено три фактора, воздействующих на поведение руководителя. Данными факторами являются:

- отношение между руководителями и сотрудниками. Данный фактор предполагает доверие сотрудников к руководителю, а также проявление симпатии к личности руководителя;
- структура задачи. Предполагает шаблонность задачи, отчетливость формулировки и структуризации;
- должностные полномочия - совокупность законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему отдавать распоряжения, а также уровень поддержки, оказываемый руководителю формальной организацией .

Фред Фидлер рассмотрел связь между управленческим стилем руководителя, степенью позитивности ситуации и выполнением задачи сотрудниками. Проведенный анализ показал, что управленцы, ориентированные на задачу, эффективны либо в благоприятных, либо в неблагоприятных ситуациях. А менеджеры, которые ориентированы на взаимоотношения в коллективе, показывают высокую результативность в промежуточных ситуациях. Исследования Фреда Фидлера, свидетельствуют о том, что на каждую конкретную ситуацию приходится свой управленческий стиль руководителя. Сложность заключается в том, что менеджеру обычно свойственен только один стиль руководства, остающийся в целом неизменным.

В связи с этим, Фидлер предложил помещать руководителя в ситуации, наилучшим образом подходящие к неизменному стилю управления менеджера.

Регулируемость или выигрышность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация предоставляет возможность лидеру ее контролировать и влиять на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае предполагается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет возможность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут привести к негативным результатам.

1.2.3 Модель ситуационного лидерства Херси - Бланшара

Данная модель ситуационного лидерства не предусматривает поиска одного единственно верного решения для достижения эффективного лидерства. Вместо этого в модели сделан упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых элементов ситуационности в модели названа зрелость последователей, определяющаяся степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость характеризуется двумя составляющими: первая, профессиональная - это умения, опыт и навыки, знания, квалификация в целом. Высокий уровень этой составляющей подразумевает, что последователь не нуждается в распоряжениях и указаниях. Вторая составляющая - психологическая зрелость - соответствует мотивированности сотрудника или желанию выполнять работу. Высокий уровень этой составляющей у последователей означает, что лидер не прикладывает больших усилий, чтобы побудить их к работе, так как у них уже имеется внутренняя мотивация. Авторы модели выделили следующие стадии зрелости последователей:

- 1) сотрудники не способны и не желают работать. Такие люди либо некомпетентны, либо не уверены в себе;
- 2) сотрудники не способны, но желают работать. У них присутствует мотивация, но нет необходимых навыков и умений;

3) сотрудники способны, но не желают работать. Руководитель не смог заинтересовать сотрудников своим предложением;

4) сотрудники способны и желают делать предлагаемое лидером.

Лидер должен корректировать свои действия, которые относятся к установлению отношений с сотрудниками и структурированию самой работы, в зависимости от степени зрелости последователей. Отсюда следует, что модель строится на том, что лидер определяет соответствующие уровни сложившейся ситуации, для поведения в области отношений с сотрудниками (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано тем, что лидеру необходимо больше прислушиваться к сотрудникам, поддерживать их, привлекать к участию в управлении и мотивировать. Поведение, которое относится к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, которые ориентированы на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как сотрудники работают. Сочетание этих двух видов поведения лидера предоставило возможность в рамках данной модели выдвинуть четыре основных стиля лидерства, каждый из которых наиболее соответствует конкретной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

Указывающий стиль является лучшим, если последователям присуща низкая зрелость. Лидер должен проявлять повышенное внимание и тщательный присмотр за сотрудниками, помогая таким образом тем, кто не способен и не желает брать на себя ответственность в работе, ликвидировать неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль лучше подходит для применения в условиях умеренно низкой зрелости последователей, осуществляя в равной мере директивность и оказывая поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, который использует этот стиль, помогает сотрудникам путем

объяснения и вселяет в них уверенность в то, что задание может быть выполнено.

Участвующий стиль применяется при умеренно высокой зрелости последователей. Сотрудники, которые способны к работе, но не желающие ее выполнять нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на исполнение поставленной задачи. Руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание, путем предоставления таким сотрудникам возможности участвовать в принятии решения на своем уровне.

Делегирующий стиль используется для управления высоко зрелыми последователями. Этот стиль отличается незначительной директивностью и поддержкой работников. Данный стиль предоставляет возможность последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение работы. Данный стиль лидерства способствует развитию креативного подхода к работе .

Исследования показывают, что руководители проявляют большой интерес к этой модели в связи с тем, что она относительно проста и отличается гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем, модель порождает ряд вопросов. Так например, модель не поясняет, что делать, если зрелость последователей очень различна. Также непонятно, достаточно ли иметь только один фактор зрелости последователей, чтобы полностью установить «характер» ситуации, или лидеры все же могут своевременно менять стиль управления в зависимости от ситуации.

1.2.4 Модель лидерства «путь - цель» Хауза - Митчелла

Развитие данной модели ситуационного лидерства пришлось на 70 - е годы. Она базируется на мотивационной теории ожидания. Основой является предположение, что работники довольны и имеют высокую

производительность тогда, когда имеется жесткая взаимосвязь между прикладываемыми усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отталкиваясь от этой взаимосвязи модель и получила свое название. Между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий имеющих последователей существует прямая связь. Случай, когда вознаграждение полностью соответствует результату, является идеальным для данной модели. Модель свидетельствует о том, что эффективный лидер – это тот, кто помогает своим сотрудникам идти путем, который ведет к желаемой цели.

В модели лидерства "путь - цель" предлагаются различные варианты лидерства в зависимости от ситуации :

1) директивное лидерство. Данный стиль предполагает, что лидер объясняет сотрудникам задачу, способ выполнения задачи и сроки выполнения. Также директивное лидерство подразумевает высокий уровень структурирования работы;

2) поддерживающее лидерство. В этом стиле руководитель в большей степени обращает внимание на развитие дружного коллектива, благоприятного климата в рабочей группе, а также уделяет внимание нуждам работников и обращается с подчиненными как с равными;

3) лидерство, ориентированное на достижение. Руководитель, ориентированный на достижение, устанавливает сложно достижимые, но притягательные цели. В данном стиле лидерства большое внимание уделяется качеству во всем. Руководитель должен быть уверен в возможностях и способностях сотрудников достигать высокого уровня выполнения работы;

4) участвующее лидерство. Данный стиль лидерства ориентируется на то, чтобы руководитель советовался с сотрудниками, уделял внимание их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, а также привлекал подчиненных к участию в управлении .

Данная модель лидерства, в отличие от ситуационной модели руководства Фидлера, предполагает, что руководители могут изменять свое

поведение и проявлять один или все из указанных стилей лидерства. Согласно модели "путь - цель", эффективное сочетание лидерских стилей зависит от возникающей ситуации. В модели предлагается анализировать два типа ситуационных факторов: факторы организационной среды и характеристики последователей.

Для описания характеристик последователей и выбора того или иного стиля лидерства выделяют три параметра:

1) вера в то, что происходящее определяется действиями индивида;

Выделяют два типа поведения сотрудников:

– люди, которые уверены, что их усилия определяют полученное вознаграждение;

– люди, которые считают, что размер полученного вознаграждения не зависит от прикладываемых усилий и контролируется внешними силами.

Первому типу соответствует участвующий стиль лидерства, а второй тип более удовлетворен директивным стилем.

2) склонность к подчинению;

Данный параметр связан с тем, что последователь либо внутренне соглашается с влиянием руководителя и желает, чтобы им руководили, либо последователь не желает подчиняться, и сам стремится к лидерству. Первый тип предпочитает директивный стиль, другие же стремятся активнее участвовать в руководстве.

3) способности.

Способности последователей и имеющийся у них опыт характеризуют успешность работы с лидером, который ориентирован на достижение, или с лидером, который привлекает их к участию в управлении.

Для практического применения модели, руководители могут использовать различные стили лидерства в зависимости от возникающей ситуации. При этом, руководители должны помнить, что выбор стиля руководства зависит не от результатов работы сотрудников, а наоборот -

выбранный стиль должен помогать сотрудникам повышать уровень выполняемой работы.

1.2.5 Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона

Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона опирается на то, что зависимость между стилем лидерства и структурой работы более сложная, чем это показано в модели «путь - цель». Модель устанавливает, что интерес со стороны лидера к отношениям более важен в том случае, когда сотрудники выполняют разнообразную работу. При этом, уровень интереса к работе при этом должен устанавливаться руководителем как в зависимости от характеристик последователей, так и характера выполняемой ими работы.

Согласно данной модели, высокий интерес к работе со стороны лидера результативен в двух случаях:

- работа высоко структурирована, и сотрудники сильно нуждаются в независимости и достижении. При этом сотрудники отличаются большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа неструктурирована, и сотрудники не испытывают нужды в независимости и достижении. К тому же уровень знаний и опыт сотрудников недостаточен для выполнения работы.

Низкий интерес к работе со стороны лидера результативен также в двух случаях:

- работа высоко структурирована, и сотрудники не испытывают нужды в достижении и независимости при том, что они имеют достаточно знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и сотрудники имеют сильную потребность в независимости и достижении при условии наличия у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

1.3 Актуальность магистерской диссертации

Важнейший момент в эффективной деятельности управленца заключается в том, чтобы учитывать индивидуальность каждой организации, так как двух идентичных организаций не существует. Руководитель должен учитывать те моменты, которые делают организации не похожими друг на друга, а не пытаться управлять руководствуясь только общими принципами. Также менеджер обязан понимать, что использование универсальных способов управления, неизбежно приведет к серьезным проблемам в организации. Ситуационное лидерство призвано помочь управленцам, которые пытаются понять как выбрать наиболее эффективную стратегию поведения для возникающих в организации ситуаций.

В связи с вышесказанным, особую актуальность представляет изучение ситуационного лидерства в менеджменте, так как оно объединяет в себе различные школы и подходы, позволяя управленцу подобрать из управленческого арсенала методы, соответствующие возникшим состояниям. Используя ситуационный подход, руководители могут понять, какие методы и способы управления будут в большей степени способствовать достижению целей организации в определенной ситуации.

1.4 Цель и задачи магистерской диссертации

Цель исследования: разработать комплекс мероприятий по ситуационному менеджменту для повышения качества управления персоналом.

Объект исследования: ситуационный подход в теории управления.

Предмет исследования: процесс разработки мероприятий по ситуационному менеджменту для повышения качества управления персоналом.

Задачи:

– осуществить анализ существующего опыта по ситуационному менеджменту;

- определить какие мероприятия по ситуационному лидерству и креативному мышлению существуют;
- провести сравнительный анализ существующих мероприятий по ситуационному лидерству и креативному мышлению;
- разработать комплекс мероприятий по ситуационному менеджменту для управленцев высшего и среднего звена;
- создать сайт по обучению менеджеров высшего и среднего звена.

2 Проведение предварительных исследований

Ситуационное лидерство - это метод взаимодействия с людьми или управления сотрудниками, основанный на использовании 4 стилей лидерства в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Одним из основных методов обучения навыкам ситуационного лидерства являются тренинги.

Эффективность тренинга заключается в интерактивной форме обучения, которая подразумевает под собой диалог между тренером и участниками тренинга и определенные действия со стороны участников.

Тренинг - это обучение группы участников путем прохождения ими ситуаций, смоделированных тренером. Только маленькую часть тренинга занимает теоретическая сторона вопроса, в основном тренинг - это действия и анализ этих действий.

Основной принцип тренинга и его отличие от других методик обучения состоит в том, что при участии в тренингах, все участники принимают активное участие в процессе приобретения навыков на равных условиях. Тренер на своем примере показывает что и как нужно делать, находясь внутри группы участников.

Учитывая то, что тренеру в течение занятия необходимо поработать с каждым участником, группы для тренингов не должны быть большими - от 5 до 20 человек. Так как интенсивность занятий в тренингах очень высока, они обычно продолжаются не больше 4 - 5 часов. Существуют также тренинги рассчитанные на несколько дней.

Для анализа существующих мероприятий по ситуационному лидерству, были выбраны 10 мероприятий. В выбранные для анализа тренинги вошли как бизнес - тренинги, так и онлайн - тренинги, мастер - классы и практикумы. Анализировались программы мероприятий, а также предполагаемые результаты. Сводная таблица анализируемых мероприятий представлена в таблице А.1 (приложение А) (представлена в полной версии диссертации).

Основной задачей исследования существующих мероприятий по ситуационному лидерству было выяснить какие направления программ наиболее часто выбираются для мероприятий по ситуационному лидерству.

Для упрощения вышеуказанной задачи была составлена таблица 2, где исследуемые мероприятия обозначены цифрами по горизонтали от 1 до 10, соответствующими номеру в таблице А.1, а направления программ мероприятий указаны по вертикали (представлена в полной версии диссертации).

Для наглядности таблицы 2, была построена диаграмма распределения частоты использования направления программы в существующих мероприятиях по ситуационному лидерству, представленная на рисунке 1 (представлен в полной версии диссертации).

Далее был проведен анализ существующих мероприятий по теме "креативное мышление". Для данного анализа были выбраны 10 мероприятий. В выбранные для анализа мероприятия вошли как бизнес - тренинги, так и семинары, мастер классы и практикумы. Анализировались программы мероприятий, а также предполагаемые результаты. Сводная таблица анализируемых мероприятий представлена в таблице Б.1 (приложение Б) (представлена в полной версии диссертации).

Основной задачей исследования существующих мероприятий по креативному мышлению было выяснить какие направления программ наиболее часто выбираются для мероприятий по креативному мышлению.

Для упрощения вышеуказанной задачи была составлена таблица 3 (представлена в полной версии диссертации), где исследуемые мероприятия обозначены цифрами по горизонтали от 1 до 10, соответствующими номеру в таблице Б.1, а направления программ мероприятий указаны по вертикали.

Для наглядности таблицы 3 была построена диаграмма распределения частоты использования направления программы в существующих мероприятиях по креативному мышлению, представленная на рисунке 2 (представлен в полной версии диссертации).

Результаты проведенного анализа существующих тренингов по ситуационному лидерству и креативному мышлению использованы для разработки комплекса мероприятий по ситуационному менеджменту для управленцев высшего и среднего звена.

3 Разработка комплекса мероприятий по ситуационному менеджменту для управленцев высшего и среднего звена

3.1 Разработка программы тренинга по ситуационному лидерству

В условиях жесткой конкуренции, современной организации необходимо быть гибкой, постоянно вносить изменения в свою деятельность для сохранения своей конкурентоспособности и удержания места на рынке.

Неотъемлемой частью усовершенствования организации или предприятия является развитие персонала и управление им. Благодаря сотрудникам компании формируется качество производимой продукции или оказываемых услуг, создается имидж предприятия, а также обеспечивается удовлетворенность потребителей. Слаженная работа коллектива,

индивидуальный подход к сотрудникам, мотивирование сотрудников и не только - задача грамотного руководителя, т.е. менеджера.

Знание и применение ситуационного подхода и различных стилей лидерства поможет менеджеру повысить вовлеченность сотрудников, обеспечить благоприятный климат в коллективе, делегировать задачи с учетом зрелости сотрудников.

С этой целью была составлена программа тренинга по ситуационному лидерству, представленная в приложении В (представлено в полной версии диссертации).

Программа тренинга по ситуационному лидерству включает в себя три модуля.

Тест, разработанный Фетискиным Н. П., Козловым В. В., Мануйловым Г. М. [3] представлен в приложении Г (представлено в полной версии диссертации).

Тест Маслоу поможет понять какие из потребностей на данный момент являются преобладающими. Суть теории Маслоу в том, что потребности человека имеют неизменную иерархию, в то время как важность этих потребностей находится в динамике, в зависимости от различных влияющих факторов.

Потребность - это недостаток в чем - либо, физического или психологического характера.

Маслоу разделил потребности на пять групп, которые представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Иерархия потребностей по Маслоу

Тест на определение ведущих потребностей представлен в приложении Д (представлено в полной версии диссертации).

Сравнительная таблица характеристик стилей лидерства представлена в приложении Ж (представлено в полной версии диссертации).

Пример кейсов представлен в приложении И (представлено в полной версии диссертации).

Результатом прохождения тренинга по ситуационному лидерству является лучшее понимание руководителем своих сотрудников, способность оценить возможности каждого работника и найти к нему индивидуальный подход.

3.2 Разработка программы тренинга "Креативное мышление"

Задача грамотного руководителя состоит не только в умении подобрать нужный стиль руководства в зависимости от ситуации. В современных условиях, организация должна решать возникающие проблемы не только быстро, но зачастую и необычными способами. В этом и состоит следующая задача руководителя - лидера - мыслить креативно.

Креативность - это способность создавать и находить новые оригинальные идеи, видение проблем под иным углом. Креативность чаще всего ассоциируется с рекламной сферой, но понятие "креативность" не ограничивается только творчеством. Понятие "креативность" также подразумевает решение стоящих задач нестандартным образом, поэтому оно задействовано во всех сферах, где развита конкуренция.

В связи с вышесказанным, была составлена программа тренинга "Креативное мышление". Программа тренинга состоит из трех модулей и представлена в приложении К (представлено в полной версии диссертации).

Цель тренинга - развитие креативного мышления и приобретение нестандартного, творческого подхода к решению профессиональных задач.

Рекомендуемые упражнения приведены в приложении Л (представлено в полной версии диссертации).

4 Создание сайта по обучению менеджеров высшего и среднего звена

В процессе работы над диссертацией, было принято решение о создании сайта по обучению менеджеров высшего и среднего звена.

Сайт является лицом современной компании. Наличие сайта у компании увеличивает ее конкурентоспособность, так как многие клиенты ищут компании, предоставляющие какие - либо услуги, через интернет. При этом, если компания не имеет сайта - потенциальные клиенты могут выбрать компанию конкурентов. Еще одним преимуществом наличия у компании сайта является привлечение целевой аудитории, используя рекламу. Кроме этого, сайт может привлечь клиентов с любого города или страны. Также различные опросы показывают, что компании, имеющие сайт пользуются большим доверием, чем компании без сайта. Важной особенностью сайтов является их информационная направленность, т.е. на сайте располагаются новости компании, предоставляемые услуги, справочная информация, а также предлагается рассылка информации.

Целью созданного сайта является предоставление возможности менеджерам узнать о проводимых мероприятиях и записаться на интересующий тренинг либо мастер - класс.

Сайт создан с помощью инструмента wix.com. Адрес сайта : <http://leader2016.wixsite.com/mysite> .

Созданный сайт отличается простотой оформления, минимумом деталей, что поможет легче сориентироваться на нем и быстро найти нужную информацию.

Сайт подразделяется на 5 страниц:

- главная;
- о компании;
- события;
- расписание мероприятий;
- отзывы.

Описание страниц сайта представлено в полной версии диссертации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важным требованием современности является действенное и эффективное лидерство. Все, без исключения, сферы деятельности испытывают потребность в лидерстве. Чтобы достичь успеха, в организации и на предприятиях должны быть истинные лидеры.

Цель магистерской диссертации была достигнута путем решения поставленных задач.

В соответствии с задачами магистерской диссертации был проведен анализ существующих мероприятий по ситуационному лидерству и креативному мышлению. Результатом проведенного анализа стали выявленные наиболее часто используемые направления программ тренингов, а именно:

а) по ситуационному лидерству были выявлены следующие направления:

- степень зрелости подчиненных;
- стили лидерства;
- мотивация сотрудников;
- соответствие стиля руководства уровню зрелости подчиненного;
- навыки лидера;
- лидер и команда;
- лидерская гибкость;
- ситуационные модели;

б) по креативному мышлению были выявлены следующие направления:

- понятие креативности;
- методы генерации идей;
- барьеры креативности;
- ментальные карты;

– разрыв шаблона.

На основе проведенного анализа были разработаны две программы тренингов : по ситуационному лидерству и по креативному мышлению. Кроме того, был подобран пакет документов для проведения тестирования в тренинге по ситуационному лидерству.

Совокупность разработанных программ тренингов и сайта по обучению управленцев высшего и среднего звена явилась комплексом мероприятий по ситуационному менеджменту для повышения качества управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ньюмен, Б. 10 законов лидерства / Б. Ньюмен; пер. с англ. В.М. Боженков. - Москва: Попурри, 2007. - 144 с.
2. Евтихов, О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О.В. Евтихов. - СПб : Речь, 2007. - 238 с.
3. Фетискин, Н.П. Социально - психологическая диагностика развития личности и малых групп: учеб. пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. - Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 490 с.
4. Дилтс, Р. Фокусы языка - изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс; пер. с англ. А. Анистратенко, ред. Е.А. Маслова. - Питер, 2014. - 256 с.
5. Евтихов, О.В. Лидерский потенциал руководителя : специфика, содержание и возможности развития : монография / О.В. Евтихов. - Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. - 288 с.
6. Селезнева, Е.В. Лидерство : учебник / Е.В. Селезнева. - Москва: Юрайт, 2013. - 429 с.
7. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. А. Лисицына. - Альпина Паблишер, 2017. - 302 с.
8. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови; пер. с англ. О.М. Кириченко. - Альпина Паблишер, 2017. - 398 с.
9. Максвелл, Д.К. Работа в команде / Д.К. Максвелл. - Москва: Попурри, 2014. - 128 с.
10. Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф.М. Шеелен; пер. с англ. Е.Г. Гендель. - Москва: Попурри, 2008. - 288 с.
11. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард; пер. с англ. В.В. Кошкин. - Москва: ИРИСЭН, 2012. - 336 с.

12. Купер, С. Школа лидерства. Техники эффективного руководства / С. Купер; пер. с англ. И.А. Емельянова. - ИГ "Весь", 2014. - 224 с.
13. Богач А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций / А. Богач, Г. Новикова. - БХВ - Петербург, 2015. - 224 с.
14. Бланшар, К. Дар лидера / К. Бланшар; пер. с англ. Ю.И. Герасимчук. - Москва: Попурри, 2015. - 192 с.
15. Белоконь, М.Е. Взаимосвязь эмоционального и социального интеллекта с лидерством : автореф. дис. ... канд. психолог. наук / Белоконь Ольга Владимировна. - Москва, 2008. - 22 с.


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Политехнический институт

Кафедра «Стандартизация, метрология и управление качеством»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 В.С. Сехацкий

подпись

« 16 » 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка комплекса мероприятий по ситуационному менеджменту для
управленцев высшего и среднего звена

27.04.02. Управление качеством

27.04.02.01. Управление качеством в производственно-технологических
системах

Научный руководитель	 подпись, дата	доц., канд. техн. наук Гоголь Л.В.
Выпускник	 подпись, дата	Миллер И.С.
Рецензент	 подпись, дата	Суровцев А.В.
Нормоконтролер	 подпись, дата	доц., канд. техн. наук Мерзлякина Н.В.

Красноярск 2017