Московский Институт ПСИХОАНАЛИЗА

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Факультет психологии

Допустить к защите
руководитель профиля
магистерской подготовки
Володарская ЕА д.психол. наук

_____
(подпись)
«___»_____ 2019 г.

Допустить к защите
заведующий кафедрой Психотерапии и
психологического консультативная
Фомичёвой Н.С. к. психол. наук

_____
(подпись)
«___»_____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Влияние имиджа руководителя компании на стиль управления профессиональной карьерой и социально-психологический климат коллектива»

Направление подготовки 37.04.01 Психология (магистры)

Профиль магистерской подготовки: Консультативная Психология

Руководитель
выпускной квалификационной
работы,
Володарская ЕА док. психол. наук

_____
(подпись)

Рецензент выпускной
квалификационной работы

_____
(подпись)

Студент:
Демко Екатерина Валерьевна

Курс 3 ПМ5А17/09 КП



(подпись студента)

Москва 2019

Оглавление

Введение 3

Глава I. Теоретические аспекты изучения влияния имиджа руководителя компании на управление деловой карьерой 7

1.1. Сущность понятия «имидж» в современной науке и практике 7

1.2. Имидж руководителя и стратегии управления деловой карьерой 14

1.3. Влияние имиджа руководителя на социально-психологический климат рабочего коллектива 20

Выводы по главе 1 26

Глава II. Исследование особенностей влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на систему управления деловой карьерой 28

2.1. Общая характеристика компании «Сбербанк» 28

2.2. Руководящий состав компании «Сбербанк» и особенности его имиджа 31

2.3. Анализ влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на его репутацию в коллективе и социально-психологический климат 36

2.3.1. Организация и методы исследования 36

2.3.2. Анализ и интерпретация полученных результатов 50

2.4. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование имиджа руководителей компании «Сбербанк», их репутации в трудовом коллективе и социально-психологического климата 63

Выводы по главе 2 67

Заключение 69

Список литературы 71

Приложения 76

Введение

Потребность создания положительного имиджа, как компании, так и ее лидера, обусловлено жесткой конкурентной средой и ее утяжеляющимися технологиями продвижения, современными скоростями развития, постоянно меняющимися челленжами рынка. Продуктивность работы компании сегодня измеряется не только показателями исполнения плана, но и тем, насколько компания может закрепить надежные связи с новыми и уже существующими клиентами, партнерами, сотрудниками. Способности не только создавать, но и поддерживать, расширять отношения, стали частью профессиональной деятельности, которая требует развития особых навыков внутренней и внешней коммуникации. А также, особой культуры делового общения, основанной не только на профессионализме, но и на доверии, позволяющем строить отношения «в долгую».

И важным аспектом управления отношениями и доверием является устойчивая репутация. Значимость человеческой индивидуальности только набирает силу, личность постепенно становится центром общественной системы. Сотрудник и руководитель, чей образ не соответствует ожиданиям целевой аудитории, не может рассчитывать на весомую и значительную профессиональную карьеру. И поэтому поэтапное, бережное формирование имиджа в глазах окружающих, становится важнейшей задачей любого современного участника рынка.

Таким образом, чтобы карьера развивалась результативно, недостаточно быть квалифицированным специалистом. Нужно уметь преподнести свои способности, иметь высокую восприимчивость к нововведениям, и, главное, создать свой уникальный имидж, способный ярко подсветить вашу индивидуальность, профессиональные и личные качества.

Важно грамотно предъявлять свои достоинства — тогда имидж будет работать на вас. Беспокоиться о своей репутации нужно на постоянной основе, ежедневно прикладывая усилия для достижения определенного статуса. Имидж

осознанно и неосознанно анализируется окружающими, от него в немалой степени зависит ваша успешность.

Понятие «имидж» стало междисциплинарным, его используют в социологии, психологии, политологии и других областях. Содержание этого термина формировалось в зависимости от целей и особенностей многих наук. Но, независимо от области применения, сегодня уже сложилось понимание, что сформированный имидж - это определенная ценность, которая в значительной степени влияет на успешность профессиональной и личной деятельности. И понимание механизмов возникновения и влияния имиджа в обществе, становится все более актуальной во всех сферах жизни. Особенно для тех видов деятельности, где человек находится в зоне конкурентной борьбы за рабочие места и в зоне массового и пристального внимания окружающих.

Управленческая деятельность здесь занимает особое место. Ведь руководителю, не меньше, чем политику или творческому деятелю, для результативной деятельности необходимо быть на виду. Ему критически важно иметь «вес», влияние в среде. Специфика управленческой деятельности требует особого опубличивания. Для поддержание определенного образа, управленцу необходимо особенно тщательно подходить к разработке своего имиджа, тщательно и аккуратно просчитывая каждую деталь. Ведь наблюдается прямая зависимость между имиджем и карьерой. И эта корреляция добавляет актуальности теме управления имиджевой составляющей, как добавляет ее и обостряющаяся конкурентная борьба. Поэтому вопрос обеспечения устойчивости на рынке, через четко транслируемые репутационно-имиджевые послания, сегодня занимает и персонал компаний, и сами организации.

До сих пор не утихают споры о том, нужно ли родиться управленцем, иметь предрасположенность к руководству, или эти компетенции можно воспитать. Проблема определений компетенций и личных качеств руководителя, необходимых, с одной стороны, и достаточных – с другой, не теряет своей актуальности. А вопрос «быть или казаться» набирает обороты.

Уровень эффективности современного руководителя и его карьерный рост в компании, во многом зависит от того, как он работает над стилем и методами руководства, от того, как он себя ведет, от того, каковы его отношения вне и внутри организации. Осознание своих моделей поведения, управления, коммуникаций становится исключительно важным.

Объектом нашего исследования является имидж руководителя компании, как ключевой фактор эффективности его управленческой деятельности.

Предмет – влияние имиджа руководителя компании на его репутацию в трудовом коллективе и социально-психологический климат.

Целью работы – выявить особенности взаимосвязи имиджа руководителя компании «Сбербанк» и его репутации в трудовом коллективе, оценить его влияние на социально-психологический климат.

Для достижения поставленной цели нами были решены такие **задачи**:

1) Раскрыть суть понятия «имидж» в современной науке и практике;
2) Определить сущность понятия имиджа руководителя и стратегий управления деловой карьерой;
3) Проанализировать влияние имиджа руководителя на социально-психологический климат рабочего коллектива;
4) Провести психологическое исследование по выявлению особенностей влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на систему управления деловой карьерой;
5) Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления деловой карьерой работников.

Гипотезой исследования стало предположение о том, что имидж руководителя представляет собой образ, формирующийся у подчиненных, включающий результат восприятия профессиональных и индивидуально-психологических параметров личности управленца, влияющий на социально-психологический климат в организации.

Методы исследования – метод сравнительного анализа, тестирование, экспертная оценка, а также метод работы с документами (отчетность отдела

кадров). **Методологической основой работы** стали методы анализа и синтеза, описательный и экономический методы, SWOT-анализ, метод психолого-социологического опроса, а также другие.

Для исследования использовались следующие **методики**:

1) Методика диагностики особенностей личности руководителя Д. Кейрси;

2) Проективная методика «Деловые ситуации» Н.Г. Хитровой;

3) Тест Томаса для оценки доминирующей стратегии поведения личности в конфликтной ситуации;

4) Тест-опросник «Психологический климат коллектива» Л.Н. Лутошкин.

Базой исследования послужило отделение Сбербанка города Москва, расположенное на проспекте Кутузовском № 9038/01032.

Выборку исследования составили руководители и сотрудники Сбербанка. Всего было опрошено 8 руководителей и 12 рядовых менеджеров компании. За счет минимизации выборки и принятия участия в исследовании небольшого числа респондентов была обеспечена возможность более тщательной работы отдельно с каждым респондентом, что в свою очередь значительно повышает достоверность полученных в результате исследования данных.

Теоретической базой исследования послужили статьи в периодических изданиях, монографии, учебные пособия, нормативно-правовые акты, документы внутреннего пользования компании, а также интернет-источники. В процессе написания работы большое внимание мы обратили на исследования и труды таких ученых, как: Л.В. Азарова, Т.О. Соломандина, В.Г Соломандин, Г.В. Вержибок, В.И. Шупляк, М. Стародубская, В.А. Дегтерев, О. Кулиш и многих других.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в теоретическом исследовании личности руководителя организации, а полученные результаты будут использованы в практической деятельности руководителя Сбербанк.

Глава I. Теоретические аспекты изучения влияния имиджа руководителя компании на управление деловой карьерой

1.1. Сущность понятия «имидж» в современной науке и практике

На сегодняшний день феномен «имиджа» рассматривается учеными представителями многих научных областей и дисциплин. Их интерес к явлению имиджа обусловлен прежде всего тем, что данное понятие проникло глубоко буквально во все сферы жизни современного человека.

Феномен имиджа имеет давнюю историю, и несмотря на то, что сам термин является достаточно современным, потребность в создании положительного имиджа существовала всегда. Так, многие стратеги, ораторы и императоры, даже не зная в то время о таком понятии, как «имидж» часто стремились к тому, чтобы продемонстрировать массам тех себя, каковыми они не всегда являлись на самом деле, но каковыми очень хотели бы себя видеть.

Сам термин «имидж» походит от английского слова «image», которое в переводе обозначает «образ», «изображение», «отражение». Он был внедрен в науку и журналистскую практику еще в 1960-х годах. В тот период понятие имиджа использовали преимущественно для описания образа, который создается известными персонами, звездами, политиками и прочими подобными лицами [2]. Со временем «имидж», как таковой, начал превращаться в инструмент манипуляции общественным сознанием, для активизации политической и общественной среды. В экономической сфере актуализация понятия имиджа произошла в 90-х годах прошлого столетия.

Следует отметить, что несмотря на давнюю историю развития на сегодняшний день до сих пор отсутствует общепринятое определение понятия имиджа. Существует достаточно много трактовок и определений, каждое из которых по праву является правильным. Представим некоторые возможные варианты трактовки понятия «имидж» в современной науке и практике (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Варианты трактовки понятия «имидж»

№	Имидж
1	Стилистическое препарирование реальной человеческой фактуры
2	Эмоц. окрашивание устойчивого образа кого-чего-либо, сложившееся в массовом сознании, и способы оказать влияние на поведение людей
3	Набор представлений о качествах той или иной персоны, кот. внедряется в массовое сознание
4	Синоним понятия «персонификация» и т.д.
5	Рекламный облик личности
6	Социально-психологическая установка, программирующая поведение людей
7	Абстрактно отчужденный от личности носителя образ, включающий в себя реальные и идеальные черты, проекцию свойств, присущих общественности

Отдельно отметим, что законодательством РФ не закреплено понятие «имидж». Кроме того, данный термин в отечественной практике чаще используют в качестве образа, что является не совсем рациональным, так как имидж сам по себе – это разновидность образа, а не его синоним. Стоит охарактеризовать имидж согласно определениям разных авторов [9].

Наиболее подходящим определением понятия «имидж», для настоящего исследования, на наш взгляд, является то, которое предполагает, что имидж – это эмоциональное окрашивание устойчивого образа кого-либо или чего-либо, которое складывается в сознании людей и способно оказать определенное влияние на их поведение [14].

В современном словаре иностранных слов термин «имидж» определяется как «целенаправленно созданный образ предмета, лица или явления, подчеркивающий конкретные ценностные характеристики и служащий для оказания эмоционального, а также психологического воздействия на какой-либо субъект или объект с целью популяризации и рекламы и так далее.

В «Словаре практического психолога» под редакцией С.Ю. Головина дается следующее определение: «Имидж – сформированный в общественном сознании эмоционально окрашенный образ кого- или чего-либо».

В.П. Скараманга заявляет, что имидж – это прежде всего образ в представлении целевых аудиторий. Имидж трактуется им как инструмент достижения стратегических целей.

В учебном пособии «Организация коммуникационных кампаний» утверждают, что: «имидж – это образ, визуальная привлекательность, самопрезентация, конструирование образа для других» [6].

Группа ученых, наряду с В.А. Дегтеревым, А.Н. Галагузовым и С.И. Глухих пишут, что: «имидж – это моделируемое «отражение отражения», то есть образа, уже созданного специалистами на основании некой реальности. Это виртуальный образ, который включает в себя четыре компонента.

Первым компонентом является база, некоторый материал, заранее обработанный с той целью, чтобы максимизировать положительные стороны в соответствии с основными характеристиками оптимальной модели имиджа, который разработал имиджмейкер [21].

Следующий компонент – это избранная модель образа, накладываемая на заранее подготовленный материал.

Третьим компонентом являются искажения, которые вносятся каналами трансляции образа (в первую очередь средствами массовой информации), а также методами массового тиражирования.

Последний компонент – это итог личной психологической усердной работы аудитории и отдельно взятого субъекта восприятия целостного образа в своем сознании на базе модели, навязываемой извне с учетом личных внутренних представлений».

Исходя из приведенных выше определений, следует, что понятие «имидж» рассматривается в очень узких рамках и не отражает комплексное значение данного феномена. Для того, чтобы более подробно разобраться в термине «имидж», следует рассмотреть его функции. Функция означает активную форму проявления определенного термина. Имидж призван выполнять следующие функции (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Функции имиджа организации

Произведение необходимого (запланированного) впечатления	«Запланированное впечатление» в основном подчиняется цели, которая основана на корпоративной стратегии. Это может быть образ консервативной или же инновационной, узкоспециализированной или, напротив, расширяющейся в ассортименте фирмы. Это может быть как имидж «элитной», так и «доступной» организации.
Позиционирование себя на рынке	В этом случае организация, которая осознала свою миссию на рынке и понимает, что и зачем она делает, в чем ее преимущества для потребителей, а также кто ее партнеры (включая поставщиков, клиентов и тех, кто участвует в производственной, сбытовой цепочке или же цепочке обслуживания).
Побуждения к действиям	Прежде всего, это наличие потребности в услугах и товарах данной организации

Именно в зависимости от степени, характера и качества выполнения перечисленных в таблице функций имидж может быть оценен, как эффективный или неэффективный. В случае, если имидж качественно выполняет все данные функции, то его можно назвать эффективным. Но, если функции выполняются не полностью, то такой имидж нуждается в доработке и корректировке согласно целям компании. Зачастую процесс корректировки имиджа компании осуществляется за счет человека, ответственного за всех сотрудников и конечный результат деятельности компании. В идеале этот человек (руководитель) является лидером [9].

Кроме функций, которые присущи имиджу, он также имеет задачи, решение которых позволяет достичь цели – эффективное продвижение компании. К задачам создания имиджа относятся [11]:

- ✓ повышение популярности;
- ✓ поднятие эффективности рекламы и разного рода мероприятий для повышения узнаваемости;
- ✓ повышение конкурентоспособности, поскольку в равных условиях конкуренция проводится на уровне сформированных имиджей.

Составляющие имиджа зависят не только от объекта создания имиджа, но и от потребностей, которые стоят перед руководством компании. Если

предприятие нуждается в глобальном изменении имиджа, то здесь нужно разложить структуру подробно.

Таблица 1.3

Характерные черты имиджа руководителя

1	наличие профессиональных знаний	быстрота и качество, аккуратность и осторожность при выполнении должностных обязанностей, четкость исполнения обязанностей, информированность и готовность ответить на любой появившийся вопрос, высокая квалификация и степень профессиональной подготовки
2	культура	доступность в общении, приветливость, грамотность речи, улыбчивость, психологические черты
3	социально-демографические и физические данные	пол, уровень образования, наличие или отсутствие дефектов физического характера, возраст
4	внешний (визуальный) имидж	деловой стиль одежды, аккуратность в прическе, ограничения или запреты в применении украшений, декоративной косметики, аксессуаров

Структура имиджа руководителя составляет карту его компетенций, социальных и психологических черт. В таком случае, стоит рассмотреть сущность понятия «лидер» и его роль в формировании положительного имиджа компании [12].

Феномен положительного имиджа руководителя компании тесно граничит с понятием лидерства. Лидер может быть в коллективе, может выступать объектом подражания, кумиром или даже фаворитом и т.д. Лидер коллектива – это человек, который эффективно осуществляет процесс формального и/или неформального руководства коллективом. В компаниях с эффективным руководящим составом лидером и руководителем, как правило, является один и тот же человек.

Рассмотрим некоторые определения понятия «лидер» [20]:

1) Лидер (от англ. Leader – «ведущий, первый, идущий впереди») – лицо в какой-либо группе, пользующееся большим авторитетом и обладающее влиянием, которое расценивается как управляющие действия.

2) Лидер – это лицо, за которым определенное сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса.

3) Лидер – это тот, кому удается превратить людей в единомышленников или последователей.

В рамках настоящего исследования под лидером мы будем понимать прежде всего человека, который занимает особое положение в своем кругу (обществе, коллективе), которое позволяет ему принимать компетентные решения (формальные или неформальные) от имени данного круга и занимать авторитетное положение в своем окружении, нести ответственность не только за свои собственные, но также и за коллективные действия, представлять интересы данного круга лиц [4].

Лидерство зачастую является присуще эффективным руководителям, но руководитель не всегда является лидером, как и лидер – руководителем. Эти понятия имеют ряд различий. Первое и, пожалуй, главное: руководитель наделен формально полномочиями в коллективе, а лидер – неформально наделен полномочиями, но формально не может принимать никаких решений. Стоит также добавить, что настоящий лидер в любой из возможных вариаций должен обладать некоторыми чертами, характерными ему (таблица 1.4) [9].

Таблица 1.4

Характерные черты лидера

Самоуверенность	Обоснованная или не совсем, но у лидера совершенно нет причин не верить в свои силы. Его уверенность заразительна – будучи уверенным в себе, он внушает это чувство и окружающим его людям.
Энергия и упорство	Человек, опускающий руки при первом же препятствии, - нытик. Человек, обвиняющий в своих неудачах окружающих, - психопат. Человек, умеющий анализировать свои неудачи и идущий дальше, - лидер рынка. Он является таковым только благодаря своей настойчивости и упорству.
Обаяние, харизма	Прежде чем начать руководить, лидер должен сначала зацепить окружающих, понравиться им. К сожалению, не обладающий притягательными эмоциональными особенностями человек вряд ли станет настоящим лидером.
Ответственность	Это фундаментальное качество человека, которое стоит в основе. Настоящий лидер команды с готовностью ответит за последствия любого своего начинания.

Инициативность	Лидер – это деятельный, энергичный человек, имеющий массу задумок и желающий воплотить все их в жизнь. Настоящая находка для любого коллектива.
Умение убеждать	Уметь грамотно и доходчиво изложить свои мысли – уже наука, а умение вложить в чужие головы свои мысли так, чтобы люди приняли их за свои – это целое искусство. Обладающего таким даром человека иногда называют манипулятором или кукловодом, ведущим массы в нужном направлении.

Представляем таблицу, где рядовой менеджер и лидер исполняют ту или иную роль, которая качественно должна оказывать влияние на персонал компании. Правильный подход менеджера (руководителя структурного подразделения или компании в целом) к определению (пониманию) тех или иных действий может оказывать позитивное либо негативное влияние на формирование имиджа и конечные результаты деятельности компании (таблица 1.5).

Таблица 1.5

Видение действий менеджером персонала и лидером

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение - основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает все правильно	Делает правильное дело
Уважаем	обожаем

Таким образом, изучив понятие и сущность имиджа, его задачи, структуру, а также влияние имиджа на деятельность предприятий, можно сказать, что имидж является важнейшим фактором, который способствует повышению конкурентоспособности и улучшению отношения потребителей, сотрудников предприятия, представителей власти [18]. Поэтому необходимо уделять внимание формированию положительного имиджа, который будет благоприятно

и эффективно воздействовать на деятельность и перспективы развития предприятия, учитывая все нюансы. Место лидера в формировании такого имиджа – лицо компании, так как он должен представлять не только свои интересы, но и интересы компании и показывать ее отношение ко всем ключевым аудиториям.

1.2 Имидж руководителя и стратегии управления деловой карьерой

Имидж лидера – это понятие более узкое по сравнению с имиджем компании, поскольку характеризирует зачастую только человека или группу людей. Тем не менее, имидж лидера также важен для компании, в которой такой лидер работает, так как лидер может представлять интересы своего предприятия и позиционировать себя как лицо, обобщающее образ своих последователей, приверженцев, а если лидер – руководитель, то и подчиненных. В целом, существует ряд имиджевых характеристик лидера любой коммерческой структуры. Рассмотрим их специфику [3].

1) Имидж лидера зависит от индивидуальных черт характера человека. В случае, когда человек спокойный, уравновешенный, имеет математический состав ума, то ему сложно будет создать имидж эпатажного рок-музыканта, например. Каждый лидер должен работать в первую очередь над собой, чтобы создать качественный имидж, подкрепив такой образ реальными психологическими характеристиками.

2) Имидж лидера зачастую отображается на имидже компании, поскольку в глазах общественности эти понятия тождественные. Об этом лидер должен помнить всегда, так как малейшее упущение может стоить репутации всей компании.

3) Имидж и репутация лидера взаимосвязаны и должны развиваться совместно. Имидж лидера - это образ, который он сам создает с целью, чтобы вызвать у аудитории определенное мнение о себе. Репутация - это реальное состояние, мнение аудитории, которое уже сложилось. Если репутацию

поддерживать положительным имиджем лидера, то она будет развиваться в правильном направлении. В этом случае стоит помнить, что важнее не собственное желание лидера презентовать себя, а стремление сохранить репутацию и доброе имя компании.

4) Имидж лидера нуждается в постоянном поддержании с помощью интервью, конференций, общения со СМИ и всеми возможными источниками распространения информации. Главная цель в таком аспекте – быть популярным, быть «на виду».

5) Эффект ореола – один из важных элементов формирования имиджа лидера компании, так как позволяет максимально быстро и качественно получить результат. Его цель – построение мнения, что успешный человек успешен во всем. Если лидер справляется со всеми сложными задачами, которые появляются в компании, то он может все.

6) Архетип покровителя, отца, героя, защитника – это то, что зачастую ложится на плечи лидера компании. Он должен своими поступками, словами подтверждать его для создания цельной картины.

7) Имидж лидера во многом зависит от корпоративной культуры, поскольку его воспринимают через то, как в компании взаимодействуют трудовые связи, существует ли порядок на работе и т.д. В такой ситуации руководитель-лидер должен позаботиться о внутренней среде компании, трудовом порядке и культуре.

8) Имидж лидера также зависит от неформальных встреч, корпоративов. Если компания имеет хорошего лидера, то он никогда не позволит посредством чрезмерных поступков лидера или членов команды очернить репутацию фирмы [9].

Кроме специфических характеристик имиджа лидера коммерческой структуры, существует ряд характеристик, присущих непосредственно личности лидера. Рассмотрим их далее (таблица 1.6). Здесь видно: кроме того, что лидер постоянно должен помнить о своем образе как лице компании, также он должен

быть сам по себе близок к идеалу, так как является примером и для подчиненных.

Таблица 1.6

Личные характеристики имиджа лидера

Индивидуальность	Она может проявляться в самых разных областях - предпочтений в одежде, взглядами на жизнь... Имидж лидера зависит от того, как он будет смотреть на себя и на мир. Нужно проявлять индивидуальность.
Потенциал	Это внутренняя сила лидера, его скрытые возможности, харизма. Без потенциала невозможно формирование позитивного имиджа. Потенциал лидера включает уверенность, энергичность, инициативность, привлекательный имидж (умение красиво себя подать).
Профессиональные характеристики	Требования к лидеру одинаковы: должен иметь образование, быть компетентным; нравственные ценности, психологические навыки. Профессиональный имидж формируется годами, нужно постоянно подтверждать свой профессионализм.
Персональные характеристики	Очень важным является характер человека, его темперамент, физическое и психологическое состояние, тип личности, стиль принятия решений.
Социальные характеристики	Сегодня уже не столь важным является происхождение и статус человека, но эти факторы сильно влияют на имидж. Лидер будет восприниматься иначе, чем не квалифицированный и без опыта работы человек, ставший руководителем.
Гибкость	Даже самый прекрасный лидер не всегда может донести это публике. Это информационный дефицит. Задача СМИ - сделать позитивный образ лидера публичным. А лидер должен быть гибким, чтобы преподнести себя в лучшем свете.
Идентификация	Каким бы уникальным лидер не был, сотрудникам всегда хочется найти в нём что-то схожее с ними, идентифицировать себя с руководителем и понять, что он тоже человек и ему свойственны те же качества. Эта имиджевая характеристика располагает к себе тех, кто вокруг начальника и помогает в общении.
Природные качества	Есть лидеры, которым от природы не дано быть красноречивыми. Конечно, сегодня можно научиться всему, но если дано от природы - это только помогает в работе.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что качественно составленный имидж лидера позволяет создать положительную репутацию

компании [11]. Мы рассматриваем понятие лидера компании в качестве ее руководителя, так как успешное предприятие не может иметь руководителя, который не является лидером. Личные характеристики имиджа лидера в процессе формирования имиджа предприятия, а, как следствие, его репутации, играют очень важную роль. Без постоянной и усердной работы над собой, никакой лидер не сможет удержаться в кресле руководителя, так как предприятие будет успешным только в том случае, если его лицо, образ будет поддерживаться качественными PR-технологиями и имиджем руководителя-лидера.

Значимость успешной деловой карьеры в современном мире сложно переоценить. Сегодня управление карьерой представляется не только способом получения более высокого заработка, но также и одним из основных средств управления жизнью для профессионалов, которые работаю везде, где бы они не находились. Действительно, карьере и ее планированию в современной системе менеджмента уделяется едва ли не первостепенное значение – этот процесс не принято пускать, что называется, на самотек, а управление карьерой в его нынешнем виде представляет собой сложную и долгосрочную стратегию. Успешная карьера – ключевой элемент к созданию первоначальных накоплений для дальнейшей деятельности инвестора и бизнесмена. По мнению множества людей, карьера представляет собой максимально эффективное продвижение по служебной лестнице, хотя это далеко не полное ее определение [12].

Помимо этого, удачная карьера – это еще и средство самовыражения, удовлетворение собственным трудом, способ завоевать уважение в глазах окружающих и определенный социальный статус. Ни для кого не секрет, что сотрудник, который пришел в компанию исключительно для зарабатывания денег, для компании может быть непривлекателен как потенциально нелояльный сотрудник. Это особенно хорошо видно на примере российского бизнеса. А человек, который изначально имеет планы на будущее в данной организации, нередко добивается гораздо большего результата. Недаром одним из первостепенных вопросов, который зададут на собеседовании претенденту на

рабочее место, будет то, кем потенциальный сотрудник видит себя в данной компании через год, пять, десять лет. Не стоит недооценивать данную тактику, ведь таким образом руководство практически безошибочно определяет степень мотивации потенциального сотрудника. Таким образом, можно сказать, что карьера является абсолютно осознанной позицией каждого человека, выражающей его убеждения и стремления в трудовой деятельности [9].

Важно помнить, что существует две разновидности этого понятия, которые не следует путать между собой – выделяют карьеру внутриорганизационную, ту, что создается на одном месте работы, а также профессиональную, которая включает в себя все достижения человека на всех местах работы. Известно, что каждый человек является кузнецом своего счастья – наиболее эффективные способы планирования собственной трудовой деятельности каждый из нас выбирает самостоятельно. Однако современные компании уделяют все больше внимания такому вопросу как управление карьерой персонала. Пусть даже только в том случае, когда речь идет о внутриорганизационном продвижении по служебной лестнице. Это неудивительно, ведь именно от этого фактора нередко зависит успех организации в целом и, следовательно, эффективность бизнеса. По мнению экспертов по вопросам организации труда, существует простой и безотказный способ диагностировать явные проблемы с управлением карьерой персонала – если в корпорации наблюдается устойчивая «текучка» кадров, и, в особенности, менеджеров среднего звена, это говорит о том, что организации карьеры сотрудников руководство должного внимания не уделяет. Итак, как руководитель может непосредственным образом повлиять на такое планирование? [7]

В первую очередь, необходимо четко установить задачи и поставить корпоративные цели, в противном случае, работа в компании превратится для сотрудников в бег в неизвестном направлении. Для того, чтобы процесс управления карьерой был более продуктивным, начинают его, как правило, после аттестации работников. Именно аттестация и объективная оценка возможностей позволит выделить наиболее перспективных членов команды, из

которых в будущем можно вырастить хороших специалистов или даже руководителей. Однако грамотная постановка целей – это далеко не единственное средство управления: руководитель должен также предложить и средства достижения этих целей, причем, средства реальные и наиболее эффективные. Наверное, нет смысла говорить о том, что дальновидный руководитель не экономит на профессиональном развитии своего персонала: в первую очередь это выгодные инвестиции и лишь во вторую – затраты. Несмотря на то, что в настоящее время карьерой и продвижением персонала в компаниях управляют буквально со всех сторон (занимаются этим практически все – руководство, менеджмент среднего и высшего звена, кадровые работники), в первую очередь успех деловой системы будет зависеть все же от самих сотрудников [10].

В результате управления карьерой сотрудников возможно возникновение двух типов отношений: личностных и функциональных. Личностные отношения характеризуются направленностью на конкретного человека, а функциональные зависят от объема полномочий (компетенции) руководителя и особенностей влияния на карьеру подчиненного персонала или определенного сотрудника.

Ориентируясь на подход начальника к управлению карьерой (строгий либо мягкий), а кроме этого на тип отношений (личностный либо функциональный) между руководителем и работником касательно карьеры возможно применение четырех форм руководства карьерой персонала:

Авторитарное правление подразумевает определение руководителем цели карьеры персонала и формирование предпосылок для ее достижения. В пределах данного подхода допустимо наделить работника ответственностью за определенный спектр профессиональных вопросов, при этом игнорируя его пожелания и интересы, а также восприятие событий окружающими. Провал в достижении целей инициирует наказание и возможное снятие с должности либо увольнение.

Патерналистское руководство карьерой выражается в заботе руководителя о продвижении своего персонала. Он устанавливает цели и предоставляет

условия для их достижения. При этом учитываются пожелания самого работника в карьере. С другой стороны, сотрудник должен проявлять абсолютную верность, преданность и послушание в отношении руководящего состава. При достижении установленных целей карьеры, работник получает поощрение (материальное либо моральное), в случае провала предусматривается наказание.

В случае консультативного руководства решения по карьере с точки зрения управления выносятся руководителем работника. Но также принимаются в расчет потребности и интересы сотрудника, учитываются его личное мнение и окружающих. Выбор средства достижения карьерных целей остается полностью за подчиненными. Большую роль играют вознаграждения. Наказания практически не используются.

Участвующее (партисипативное) руководство отличается многообразием вариантов вовлечения работников в управление карьерой. Трудящегося всячески мотивируют и завлекают в процесс и результат карьеры, стараются вызвать чувство ответственности и профессиональной гордости за нее. При данном подходе приоритет отдается отношениям согласия (а не подчинения) между руководителем и персоналом.

1.3. Влияние имиджа руководителя на социально-психологический климат рабочего коллектива

Одним из основных показателей работы любого предприятия является позиция руководства, результативность, психологический климат. Изменение одного из этих параметров влечет за собой изменение всех остальных. Именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителям особенно важно знать те качества, которые способствуют поддержанию здорового психологического климата. Рассмотрим основные качества руководителя, наличие которых позволяет сформировать здоровый психологический климат на предприятии

Общепринято положение, что именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителю особенно важно знать те качества, которые способствуют поддержанию здорового психологического климата. Следует отметить основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему/ей сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии:

- он(а) имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;
- стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;
- редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;
- старается избегать догм в своей работе;
- на изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;
- знает и уважает весь спектр чужих мнений;
- может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;
- не подвержен(а) воздействию безответственных действий других;
- старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;
- знает и умеет разделять и передавать ответственность.

Для определения психологического климата руководителю следует знать критерии, на соответствие которым нужно анализировать свое предприятие

1. Первое, на что руководитель должен обратить внимание, — это насколько каждый сотрудник организации знает свои функции и их отличие от функций других сотрудников. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ, как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями и отделами на предприятии.

2. Следующий критерий психологического климата — осознание сотрудниками своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. В эти понятия входят:

- хорошо продуманные убеждения;
- внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом;
- жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь.

3. Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый на предприятии обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом принимал следующие принципы своей деятельности:

- самосознание и саморазвитие;
- большее внимание к своему поведению, чем к поведению других. Определение себя не в противопоставление другим;
- наличие личных целей, соотнесенных с целями предприятия.

При этом в успехе и развитии предприятия большую роль играет способность удерживать курс. Эта способность важна не только для руководителя, но и для каждого члена коллектива. Можно говорить о здоровом психологическом климате, если каждый на предприятии достаточно целенаправлен и эмоционально выносливый.

Все вышеперечисленные критерии представляют ценность для предприятия, если сотрудники способны поддерживать деловые отношения. Это такие отношения, которые, даже если они становятся эмоционально окрашенными, не смогут помешать функционированию сотрудника на предприятии, а, следовательно, и деятельности предприятия в целом. При выявлении показателей климата на своем предприятии руководитель должен знать, что выявить их все достаточно сложно. Как правило, присутствует некая совокупность признаков, т.е. предприятие находится в постоянном колебании между здоровым и нездоровым психологическим климатом. В различные периоды развития те или иные признаки могут преобладать, поэтому руководителю важно знать критерии, на основании которых можно определить степень здоровья/нездоровья психологического климата на предприятии.

Отметим основные критерии нездорового психологического климата на предприятии.

1. Определенного рода реакции сотрудников предприятия на события и изменения, а именно:

- при тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления;
- скованное, схематическое воображение;
- меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;
- при выполнении заданий склонность к срочности и атаке;
- преобладание проекций, обвинений, критики;
- любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом;
- наличие и поддержание таинственности и секретов на предприятии.

2. Традиция «скорых решений» на предприятии, включающая следующие показатели:

- слишком большая тревожность сотрудников, мешающая им быть терпеливыми и ждать;
- поиск облегчения симптома, а не разрешения его, что выражается в поисках виновных и способов их наказания;
- наличие «линейного» мышления — потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов при достижении целей;
- незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

3. Ослабленное или отсутствующее лидерство на предприятии. Позиции лидера при руководстве предприятием с нездоровым психологическим климатом могут быть разными по содержанию, но примерно одинаковыми по своей сути. Все позиции ослабляют команду подчиненных и уменьшают результативность их деятельности. Выделяют три позиции подобного руководства: позиция сверхфункционирования; позиция преследования; позиция обратной связи.

Рассмотрим, по каким критериям можно определить наличие одной из вышеперечисленных позиций.

1. Позиция сверхфункционирования. Руководитель, находящийся в этой позиции, стремится давать советы своим подчиненным, пытаясь реализовать таким образом свое чувство ответственности и беспокойство за окружающих. При этом он(а) говорит больше, чем слушает. Делает за других то, что они могли бы сделать сами. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят. Такая позиция руководства приводит лидера к накоплению эмоциональной усталости, возникновению стрессовых факторов. Сотрудники при таком стиле руководства начинают приспосабливаться к действительности, устраняться от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

2. Позиция преследования. Руководитель, находящийся в этой позиции, излишне погружен в дела других. Он(а) начинает указывать другим не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать и действовать. Он постоянно пытается спасать своих подчиненных, чувствуя при этом свою незаменимость и значимость. Находясь в этой позиции, руководитель часто меняет эмоциональную окраску своего поведения — от услужливого до контролирующего и обвиняющего. Подчиненные при таком руководстве полностью отказываются от своего стиля поведения и своего мнения в присутствии руководителя. На предприятии царит напряженная, нервная обстановка, так как предугадать эмоции и действия руководителя подчиненные практически не могут.

3. Позиция обратной связи. Находясь в этой позиции, руководитель в основном занят(а) тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важно не его собственное мнение, а мнение других о его собственном мнении. Поэтому происходит процесс подкрепления поведения тех, кто положительно оценивает любые действия руководителя, и устранение тех сотрудников, которые оценивают действия руководителя негативно и не понимают их. Такой стиль руководства вызывает на предприятии состояние беспокойства. Сотрудники выбирают позицию молчания и уходят от обсуждения

состояния дел на предприятии. Руководитель при этом больше занят(а) подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей предприятия.

Таким образом, основными показателями работы любого предприятия является позиция руководства, результативность, психологический климат. Изменение одного из этих параметров влечет за собой изменение всех остальных в ту или иную сторону. Большую роль в формировании психологического климата на предприятии играет позиция руководителя, поскольку именно от нее зависит формирование здорового или нездорового психологического климата. В свою очередь, психологический климат формирует у подчиненных ряд качеств, способствующих или противодействующих результативности работы коллектива, подразделения, предприятия в целом.

Выводы по теоретическому исследованию

Таким образом, изучив понятие и сущность имиджа, его задачи, структуру, а также влияние имиджа на деятельность предприятий, можно сказать, что имидж является важнейшим фактором, который способствует повышению конкурентоспособности и улучшению отношения потребителей, сотрудников предприятия, представителей власти. Поэтому необходимо уделять внимание формированию положительного имиджа, который будет благоприятно и эффективно воздействовать на деятельность и перспективы развития предприятия, учитывая все нюансы. Место лидера в формировании такого имиджа – лицо компании, так как он должен представлять не только свои интересы, но и интересы компании и показывать ее отношение ко всем ключевым аудиториям.

Для многих современных людей деловая карьера в настоящее время приобретает еще более важное значение, чем несколько лет назад. Управление карьерой в современных условиях – не только способ заработать больше, но и основное средство управления жизнью для профессионалов, которые работают везде, где бы они ни находились. Действительно, карьере и ее планированию в современной системе менеджмента уделяется едва ли не первостепенное значение – сегодня этот процесс не принято пускать, что называется, на самотек, а управление карьерой в его нынешнем виде представляет собой сложную и долгосрочную стратегию. Кроме того, успешная карьера – ключевой элемент к созданию первоначальных накоплений для дальнейшей деятельности инвестора и бизнесмена. По мнению множества людей, карьера представляет собой

максимально эффективное продвижение по служебной лестнице, хотя это далеко не полное ее определение

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что качественно составленный имидж лидера позволяет создать положительную репутацию компании. Мы рассматриваем понятие лидера компании в качестве ее руководителя, так как успешное предприятие не может иметь руководителя, который не является лидером. Личные характеристики имиджа лидера в процессе формирования имиджа предприятия, а, как следствие, его репутации, играют очень важную роль. Без постоянной и усердной работы над собой, никакой лидер не сможет удержаться в кресле руководителя, так как предприятие будет успешным только в том случае, если его лицо, образ будет поддерживаться качественными PR-технологиями и имиджем руководителя-лидера.

Глава II. Исследование особенностей влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на систему управления деловой карьерой

2.1 Общая характеристика компании «Сбербанк»

Сбербанк России на сегодняшний день представляет собой современный универсальный банк, который удовлетворяет потребности совершенно разных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и выступает в качестве основного кредитора российской экономики. Основу бизнеса «Сбербанка» составляет привлечение средств частных клиентов и обеспечение их сохранности, а также реализация и развитие взаимовыгодных отношений с вкладчиками. Собственно, именно это составляет основу его успешного функционирования на современном российском рынке.

История Сбербанка России берет свое начало 170 лет назад с XIX столетия. Фактически за два века банку удалось завоевать статус крупнейшего финансового института страны. На сегодняшний день его филиальная сеть по истине является уникальной, в ней насчитывается более 20 тысяч филиалов и отделений, расположенных в разных уголках России, в Казахстане, в Украине, Беларуси, Германии и Индии. Кроме того, представительство «Сбербанка» официально зарегистрировано и в Китае.

В далеком 1841 году императором России Николаем I был издан указ об учреждении сберегательных касс при Московской и Петербургской сохранных казнах. Именно в этот год и произошло создание одного из самых старейших российских банков – Сбербанка. В этот период правительственными органами России осуществлялась активная агитационная деятельность, направленная на то, чтобы донести до населения страны ключевые преимущества сбережения своих личных средств в банке. Первая российская реклама продемонстрировала особую эффективность. Так, если в 1842 году сберегательной кассой обслуживалось примерно в среднем около 70 вкладчиков в день, то в 1860 году данный показатель превысил отметку в 500 человек.

Первоначально Сбербанком России был взят курс на масштабную работу со всеми слоями населения страны. Так, его вкладчиками были крестьяне, дворяне, купцы, военные, чиновники и даже представители духовенства.

Расцвет банковского дела в России припадает на 1865-1895-е годы. Во времена этого периода большое количество сберегательных касс, расположенных на всей территории страны, увеличилось с 47 до 3875, а количество выданных сберегательных книжек превысило 2 миллиона штук.

В начале XX века в России прогремел ряд бурных и масштабных потрясений, в частности – Первая мировая война, революция, Гражданская война и кризисы, которые повлекли за собой данные события. Однако, несмотря на масштаб происходящих в это время событий, они не смогли замедлить активное и устойчивое развитие «Сбербанка».

Во времена кризисов Сбербанку удалось сохранить все вложения своих вкладчиков за счет того, чтобы была объявлена их неприкосновенность. Однако, не удалось избежать и ряда негативных последствий, в частности, произошло упразднение коммерческой тайны. Правительством был издан указ, который обязал все сберегательные кассы предоставить государственным органам сведения относительно состояний счетов каждого вкладчика.

На этапе новой экономической политики России произошли существенные перемены в банковской структуре. Сберегательными кассами начали осуществляться денежные переводы, выпуск собственных заемных сертификатов, проведение операций с процентными и ценными бумагами. Времена Великой Отечественной войны и послевоенное время относятся к самым тяжелейшим периодам в истории России. Однако, несмотря на это, Сбербанку и на этом этапе удалось продолжить свое развитие, оказывать содействие обществу и осуществлять полноценную деятельность. Для того, чтобы привлечь средства Сбербанк занимался организацией лотерей для населения и размещал государственные займы.

В последующие годы с 1941 по 1945 Сбербанк начал активное сотрудничество с государством в области автономной и ядерной

промышленности. За счет должной помощи, которая в этот период осуществлялась Сбербанком России удалось занять лидерскую позицию в области производства и переработки ядерного топлива и оставаться такой по настоящее время.

Несмотря на все трудности, которые пережил Сбербанк в первые послевоенные годы, начиная с 50-х годов он продолжил свое стремительное и устойчивое развитие. За 30 лет общая численность сберегательных касс была увеличена в два раза (с 40 тысяч до 79 тысяч), а количество клиентов банка выросло в 12 раз. Сумма их вкладов продемонстрировала рекордные на то время темпы роста, ее увеличение произошло в 100 раз.

Сбербанк принимал активное участие в восстановлении разрушенной в военное время инфраструктуры страны, занимался строительством и ремонтом дорог, трасс федерального значения.

В 1987 году в связи с перестроечными реформами произошла реорганизация касс в Сберегательный Банк СССР. Уже в 1989 году начал свою работу первый банкомат Сбербанка, а сам банк стал членом Всемирного института сберегательных банков.

Несмотря на распад СССР в 1991 году Сбербанку удалось сохранить свои функции и остаться единственным банком на всем бывшем постсоветском пространстве, который в то время продолжал свою деятельность.

В период с 1991 года по 2008 год в Сбербанке России произошли коренные изменения, он прошел через кризис и окончательно сформировался в качестве современного и универсального банка, который открыт для работы со всеми группами клиентов, является опорой и поддержкой российской экономики.

Далее 2009 год стал настоящей отправной точкой в масштабном развертывании и реализации «Стратегии развития Сбербанка до 2014 года». Вместе с этим, важнейшей задачей, выдвинутой перед банком, стало оказание помощи обществу в решении проблем, которые вызваны мировым финансовым кризисом, и способствование стабилизации их финансового положения. Так, в это время руководством банка было реализовано ряд масштабных работ по

поддержке предпринимательской деятельности, а также создание услуг для корпоративных клиентов.

В последующие годы и вплоть до сегодняшнего дня инфраструктура Сбербанка продолжает активно развиваться. Буквально с каждым годом происходит все большее укрепление позиций Сбербанка на российском и международном рынках.

В 2010 году было продолжено устойчивое развитие Сбербанка. В связи с этим было заключено несколько стратегически важных договоров, произведена аттестация и оценка работающего персонала, предпринято ряд дополнительных мер, направленных на улучшение качества обслуживания граждан, реализация социально-значимых и экономических проектов.

Таким образом, несмотря на давнюю историю своего развития, а также на то, на протяжении всего периода своего существования Сбербанк России переживал как взлеты, так и падения, ему удалось стать по-настоящему успешным, а также одним из крупнейших коммерческих банков современной России. На сегодняшний день он обладает обширной базой клиентов во всех сферах экономики и во многих регионах страны. Сбербанк представлен большим количеством филиалов, а масштаб его инфраструктуры превосходит по своим рыночным позициям самых крупных конкурентов. На основании проведенного анализа мы можем сказать о том, что Сбербанк России является надежным по всем показателям.

2.2. Руководящий состав компании «Сбербанк» и особенности его имиджа

Руководящий состав банка состоит сразу из нескольких структур, в которых включено огромное количество должностей, отвечающих за ту или иную сферу деятельности. Во главе крупнейшего банка России стоит человек, который занимает должность президента Сбербанка и входит в состав Правления. Это Герман Оскарович Греф – Президент, Председатель Правления, член Наблюдательного совета, член Комитета по стратегическому

планированию Сбербанка. Родился 1964 г., в 1990 г. закончил Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. Кроме этого имеет и другие образования: 1993 г. закончил аспирантуру юрфака СПГУ, а в 2011 г. защитил кандидата экономических наук.

Впервые Г.О. Греф избран в состав Наблюдательного совета Сбербанка в 2005 г. и занимает эту должность до сегодня. Доля участия в уставном капитале: 0,0031%, а доля, принадлежащих обыкновенных акций банка: 0,003%. Данные о карьере можно увидеть в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Карьера Г.О. Грефа

Карьера	
2007-н.вр.	Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк
2000-2007	Министр экономического развития и торговли Российской Федерации
1998-2000	Первый заместитель Министра государственного имущества Российской Федерации
1997-1998	Вице-губернатор, Председатель Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга
1994-1997	Заместитель председателя, Первый заместитель председателя Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга
1992-1994	Председатель Комитета по управлению имуществом, заместитель главы администрации города Петродворец
1992	Начальник Петродворцового районного агентства Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга
1991-1992	Юрисконсультант 1 категории Комитета экономического развития и имущества администрации Петродворца и Санкт-Петербурга

Стоит отметить, что деятельность О.Г. Грефа не всегда была связана со Сбербанком, тем не менее, становление его имиджа и статуса лидера началось примерно в то же время, что и карьера в банке. Внимание привлекает тот факт, что получение первой награды лидера банка совпадает с началом его работы в банковской сфере (Орден святого благоверного князя Даниила Московского I степени, полученный в 2006 г.). Получение второй награды – Орден «За заслуги перед Отечеством» IV степени приходится на 2007 г., когда Г.О. Греф уже был в занимаемой должности.

Далее, после двух лет успешной работы в компании, получено сразу две награды в 2009 г. – Медаль Столыпина П.А. II степени и Почетная грамота Президента Российской Федерации. И в 2010 г. его признали во Франции, выдав звание Офицера ордена Почетного легиона (Франция). А уже в 2011 г. Г.О. Греф был удостоен Ордена «За заслуги перед Отечеством» III степени. Орден Почета и Орден Александра Невского руководитель Сбербанка получил в 2014 г.

Начиная с прихода на руководящую должность Сбербанка, первыми действиями Г.О. Грефа были кардинальные изменения всех его направлений. Заняв позицию либерала, Герман Оскарович начал внедрять инновации, говоря, что «заставит слона танцевать». Эта метафора говорила о том, что с первого дня работы в банке, человек решительно начал строить имидж новатора и полностью менять всю старую систему для того, чтобы она отвечала новым требованиям рынка.

Целый ряд нововведений, которые привнес в работу банка его руководитель, говорят о том, что Г.О. Греф основательно подошел к вопросу имиджа. Самый крупный банк России и один из крупнейших работодателей страны просто не может быть позади, должен привлекать не только старшее поколение к сотрудничеству, но и молодежь. Имидж «своего» среди «продвинутой» молодежи позволил не только удержать клиентскую базу, но и расширить ее. Шагая в ногу со временем, Герман Оскарович построил репутацию Сбербанка с помощью своего имиджа новатора и либерала.

Тем не менее, несмотря на активное применение инноваций в банковскую сферу и получение наград, Г.О. Греф, имеющий репутацию богатого банкира, олигарха, освещается в СМИ не всегда с хорошей стороны. Так, недавно выплывшие сразу несколько скандалов о коррупции со стороны руководителя банка, подпортили его репутацию. Конечно, имидж банкира, по словам аналитиков онлайн-журнала «Гипотеза», имеет «…образ future-мыслителя, который усердно примеряет на себя председатель правления Сбербанка, в последнее время рассеивается и трансформируется в образ либо всероссийского Манилова (повторяющего примерно одно и то же – уже приелся). Либо человека,

который говорит одни красивые слова, а в реальности совершает совсем другие поступки».

Мы считаем, что даже плохой PR остается PR. Любые привлечения СМИ к персоне лидера компании в Российской Федерации являются положительным явление, поскольку увеличивают его узнаваемость и популярность. Конечно, негативный образ лидера Сбербанка может навредить его имиджу, но в данной ситуации такая информация только на руку руководителю. Его опять-таки высвечивают как человека-новатора, того, кто держит руку на пульсе и всегда в курсе новых тенденций в банковской сфере.

Хочется отметить, что сегодня в России действует программа «Учитель для России», которая ищет и отбирает недавних выпускников ведущих российских ВУЗов и специалистов со сложившейся карьерой, обладающих лидерскими навыками, желающих работать с детьми и способных на высоком уровне преподавать программу школьных дисциплин. Участники, прошедшие многоступенчатый отбор, становятся учителями в массовых российских школах, где дети особенно нуждаются в современных, талантливых и мотивированных педагогах. Реализация программы во многом стала возможна благодаря личному активному участию в судьбе программы Германа Грефа. Данные момент положительно влияет на общую картину формирования лидера Сбербанка.

В прошлом году глава Сбербанка Герман Греф инициировал запуск банковского онлайн-сервиса, где любой клиент может не только взять ипотеку и выбрать квартиру, но и без посредников подать документы на регистрацию сделки с недвижимостью. Г.О. Греф подчеркнул, что сделано это для удобства клиентов. Но эксперты до сегодня не исключают, что со временем банк начнет на этой услуге активно зарабатывать, став полноценным игроком риелторского рынка. Что может привести к переделу сегмента, ежегодный оборот которого только в Петербурге оценивается в 12-15 млрд руб.

Такое положение дел позволило еще раз оценить президента Сбербанка как человека-новатора, лидера не только в своей компании, но и на рынке аналогичных услуг, так как о запуске проекта новостроек первым заявил именно

Сбербанк. Имидж компании еще раз получил положительный отклик в глазах клиентов уже существующих и потенциальных. Тем не менее, в глазах рынка риэлтерских услуг Герман Оскарович стал врагом, конкурентом, поскольку из-за внедрения такого новшества может пострадать целый сектор экономики. Но, актуально то, что лидер Сбербанка, создавая смой имидж, не должен волноваться об этом, если такие инновации позволят облегчить жизнь миллионов граждан России.

А уже 1 марта президент России Владимир Путин в послании Федеральному собранию призвал снижать ставку по ипотеке до 7% годовых. После оглашения послания глава Сбербанка Герман Греф заявил, что банк может снизить ставки на указанный процент за 1-2 года. И это еще раз характеризует президента банка с положительной стороны, так как на первое место он ставит интересы простых граждан, а не собственный достаток и доход предприятия. И несмотря на то, что на снижении ставок Сбербанк потеряет крупную сумму денег, он выиграет за счет улучшения имиджа и укрепления доброй репутации. Кроме того, Сбербанк остается законопослушным предприятием и выполняет требования правительства РФ, что тоже сказывается на процессе создания положительного имиджа.

Говоря об имидже руководителя Сбербанка, стоит также учесть, как он говорит о своих сотрудниках, ведь это прямо отображается на их отношении к своему руководителю. Так, о деятельности своего непосредственного коллеги С.М. Игнатьева, недавно назначенного на одну из руководящих должностей в Сбербанке, Герман Оскарович заявил: «он является человеком с безупречной репутацией в России и в мире». И не смотря на многие нюансы, Г.О. Греф никогда не говорил о своих сотрудниках в негативном свете. Отображение своей компании в качестве семьи и позиционирование ее таковой дает право называть президента Сбербанка хорошим руководителей и лидером.

Есть также ряд других должностей, которые имеют значение для руководящего состава Сбербанка, поскольку являются ответственными за конкретные направления работы. Например, начальники филиалов банка по

всему миру, руководители отделов по РФ, главный бухгалтер и многие другие. Имидж каждого из этих людей отображается на репутации банка в целом. Но, тем не менее, наиболее характерным в нашем случае для развития репутации Сбербанка является имидж первого лица – Г.О. Грефа. Так, образ лидера банка Г.О. Грефа в целом положительный. Имидж лидера базируется на новаторстве и либеральности.

В заключение хочется сказать, что руководитель Сбербанка имеет хороший имидж, сформированный на основании качественной работы, профессионализма и стремления к высотам. Лидеры имеет репутацию деятеля, высококвалифицированного специалиста и по праву занимает свою должность. Имидж Г.О. Грефа только укрепляет положительный образ Сбербанка в глазах, как клиентов, так и конкурентов. Далее рассмотрим технологии, которые используются внутри компании для создания имиджа и его поддержания.

2.3. Анализ влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на управление деловой карьерой

2.3.1. Организация и методы исследования

Для достижения цели, поставленной перед настоящей работой, было проведено исследование, направленное на изучение влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на управление деловой карьерой работников.

Гипотезой исследования стало предположение о том, что имидж руководителя представляет собой образ, формирующийся у подчиненных, включающий результат восприятия профессиональных и индивидуально-психологических параметров личности управленца, влияющий на социально-психологический климат в организации.

Базой исследования послужило отделение Сбербанка города Москва, расположенное на проспекте Кутузовском № 9038/01032.

Выборку исследования составили руководители и сотрудники Сбербанка. Всего было опрошено 8 руководителей и 12 рядовых менеджеров компании.

Для проведения психологической диагностики личностных характеристик руководства компании «Сбербанк» нами были использованы четыре психодиагностические методики:

1) Методика диагностики особенностей личности руководителя Д. Кейрси;

2) Проективная методика «Деловые ситуации» Н.Г. Хитровой;

3) Тест Томаса для оценки доминирующей стратегии поведения личности в конфликтной ситуации;

4) Тест-опросник «Психологический климат коллектива» Л.Н. Лутошкин;

5) Шкала социального самоконтроля (Методика М. Снайдер);

6) Тест межличностных отношений Т. Лири;

7) Анкета «Оценка возможностей карьерного развития в компании «Сбербанк» и стиля управления развитием профессиональной карьеры».

Методика диагностики особенностей личности руководителя Д. Кейрси. Основная цель методики состоит в том, чтобы определить социальный тип личности. Диагностика предполагает две возможные формы проведения – индивидуальную и групповую. Респонденту предлагаются вопросы, на которые следует предоставить ответы в соответствии с инструкцией методики. После получения всех ответов осуществляется обработка результатов по ключу методики.

Основу методики составляют 16 психологических типов личности, которые определяются сочетанием четырех факторов:

1) E (Extravertion) & I (Intraversion) - экстраверсия-интроверсия

2) S (Sensation) & N (iNtuition) - реализм-интуиция

3) T (Thinking) & F (Feeling) - логичность-эмоциональность

4) J (Judging) & P (Perceiving) - рассудительность-импульсивность.

Первая группа психологических типов личности (тип темперамента – Дионсий, главной чертой является стремление к свободе) определяется сочетанием факторов SP.

ESFP – тамада. Такой человек отличается повышенной общительностью, оптимизмом, теплотой, юмором, щедростью, для него характерно особое богатство языка. Склонен поддаваться соблазнам. Отличительной чертой является способность к реализации бизнес-деятельности и торговли.

ISFP – художник. Для такого типа личности характерна повышенная чувствительность, а также острота ощущений текущей минуты, непринятие любого рода ограничений. Основной сферой интересов является изобразительное искусство, танцы и музыка.

ESTP – антрепренер. В таком человеке преобладает энергия и прагматизм, стремление к поиску выгоды во взаимоотношениях, хорошее чувство юмора, жажда острых ощущений и экстрима, повышенная любовь и стремление к риску.

ISTP – мастер. Прежде всего, это человек умелые руки, он мастерски обращается с инструментами, всегда жаждет действий, проявляет бесстрашие в поведении. Довольно часто испытывает отсутствие какого-либо интереса к изучению теоретических дисциплин и системе образования как таковой.

Вторая группа психологических типов (тип темперамента – Эпиметей, основная черта – чувство ответственности) определяется сочетанием SJ.

ESFJ – торговец. Личность такого типа является открытой, прагматичной, компанейской, для такого человека характерно наличие богатой житейской мудрости.

ISFJ – хранитель традиций. Такой человек отличается спокойствием, заботливостью, он хозяин в своем доме, склонен соблюдать обычаи, проявляет преемственность, предпочитает делать все по плану. По сути, в большинстве своем речь идет об исполнителей, а не о руководителе.

ESTJ – администратор. Личность данного типа является лидером, цельной натурой, отличается бесхитростностью, отрицательно относится к лишним

выдумкам. Основными ориентирами по жизни являются – долг, план, порядок и иерархия.

ISTJ – опекун. Прежде всего, личность такого типа – человек слова, хороший семьянин, отличается спокойствием, надежностью, логичностью, малой эмоциональностью, твердостью, основательностью, внимательностью к деталям.

Третья группа психологических типов (тип темперамента – Аполлон, основной чертой является стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению) определяется сочетанием NF.

ENFJ – педагог. Такой человек является общительным, проявляет внимание к чувствам других людей, способен к грамотному распределению ролей в группе, негативно относится к проявлению любой монотонности. Его характер позволяет быть ему лидером и образцовым родителем.

INFJ – предсказатель. Такая личность проницательна, прозорлива, обладает богатым воображением, отличается поэтичностью, ранимостью, не любит вступать в какие-либо споры и конфликты. Человек такого типа может быть достаточно хорошим психологом, врачом или писателем.

ENFP – журналист. Данный тип личности хорошо понимает людей и отменно может влиять на них, проявляет особую чувствительность ко всему новому, необычному, характерен энтузиазм и оптимизм. Такой человек является противником сухой логики и обладает особо богатой фантазией, творческими способностями, которые могут проявляться им в искусстве, политике, бизнесе.

INFP – романтик. Речь идет об идеалисте, лирике и борце со злом за идеалы добра и справедливости, покладистом супруге. Личность такого типа по сути может быть абсолютно кем угодно – писателем, архитектором, психологом, но только не бизнесменом.

И, наконец, четвертая группа психологических типов (тип темперамента – Прометей, основной чертой личности является дух научного поиска, изобретательство, а также стремление к познанию и творчеству) определяется сочетанием факторов NT.

ENTJ – фельдмаршал. Человек такого типа является отменным руководителем, требовательным родителем, интеллигентом. Преобладает логичность, целеустремленность. Во многих случаях такой человек склонен ставит работу гораздо выше, чем семейное счастье и благополучие.

INTJ – исследователь. Для такого человека характерен высокий уровень интеллекта, сочетание хорошо развитой логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность. При этом, личность такого типа отличается слабостью эмоций, а также возможными трудностями в мире чувств.

ENTP – изобретатель. Личность такого типа является настоящим новатором, энтузиастом. Такой человек не выносит рутину и банальности, в деятельности активно проявляет инициативность, обладает отменной смекалкой, практической интуицией и отменным чувством юморами. Имеет хорошо развитые педагогические способности.

INTP – архитектор. Для такого человека характерен сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию. Отличается развитой логичностью, способностью к мгновенной оценке ситуации, всегда полон новых идей, однако, несколько высокомерен. Основной сферой интересов является мир мыслей и речи. Наиболее подходящими областями деятельности являются – философия и математика.

Диагностика специфики управленческой деятельности руководства компании «Сбербанк» была проведена с использованием проективной методики Н.Г. Хитровой «Деловые ситуации». Основной целью данной методик является выявление индивидуальной комбинации приемов решения конфликтных ситуаций.

Методика представляет собой модификацию ассоциативно-рисуночного теста С. Розенцвейга. Н.Г. Хитровой была создана типология реакций на фрустрацию, которая составляет основу оценки эмоционального поведения личности в напряженных условиях, в ситуациях принятия решений.

В рамках методики содержание рисунков представлено таким образом, что фрустрационные реакции в большей степени являются опосредованными социальным контекстом, поэтому исследование личности осуществляется в условиях трудовой деятельности, включая управленческую деятельность.

Тестовый материал методики представлен 20 рисунками, на которых изображены конфликтные ситуации, которые так или иначе могут встречаться в производственных условиях. На каждом рисунке один из персонажей произносит слова, которые затрудняют деятельность и фрустрируют собеседника. Основной задачей респондента в таком случае является сформулировать ответ, который на его взгляд является наиболее адекватным с точки зрения конфликтной ситуации.

Процедура проведения методики выглядит следующим образом. Респондент получает брошюру с рисунками и лист для ответов. Экспериментатор просит на листе с ответами указать фамилию и другие личные сведения респондента, после чего знакомит его с инструкцией. Если у респондентов отсутствуют какие-либо дополнительные вопросы относительно прохождения эксперимента, то им предлагается приступить к выполнению задания.

Процедура обработки полученных результатов выглядит следующим образом. Посредством специально-разработанного ключа ответы испытуемых, представленные в произвольной форме, классифицируются экспериментатором в соответствии с типологией. Производится протоколирование и последующее суммирование индивидуальных оценок респондентов, в окончательном виде за счет этого представляется тип и направление эмоциональных реакций конкретного испытуемого.

Комплекс реакций респондентов препятственно-доминантного типа (OD), когда внимание отвечающего сосредоточено прежде всего на самом препятствии, включает в себя:

1) E' (акцентирование внимания на наличии препятствия, отказ от решения проблемы). Такой тип реакция связан в первую очередь с высокими

показателями самокритичности и требовательностью к себе, своим действиям. Характерен преимущественно для специалистов высокого статуса. Руководители, которые берут за основу данную поведенческую тактику, отличаются безынициативностью, не энергичностью, низкой коммуникабельностью, не склонны к самостоятельному решению управленческих задач.

2) I' (такой человек склонен интерпретировать фрустрирующую ситуацию, как своеобразное благо, либо же он может объяснять степень своего затруднения расстройством из-за вовлечения в ситуацию третьих лиц). В таком случае речь идет конкретно о специалистах, которые отдают данному способу решения проблемных ситуаций, они воспринимаются преимущественно, как оперативные работники, для которых характерна критичность ума и способность отчетливо видеть новизну проблемы. Однако, симпатии экспертов оказываются далеко не на их стороне.

3) M' (личность такого типа склонна всячески игнорировать и не замечать минусы фрустрирующей ситуации, а в некоторых случаях и вовсе отрицать ее существование). Речь идет о так называемой примиренческой позиции, которой обладают безынициативные руководители, отличающиеся большим количеством организаторских недостатков. К примеру, в реальной практике такие руководители не способны увлечь людей, сформировать должную трудовую атмосферу в трудовом коллективе. Основной причиной такой организаторской пассивности может быть высокий профессионализм работника, предрасположенность к реализации индивидуальной творческой деятельности. В соответствии с личностными показателями речь может идти о таких людях, которые погружены в себя, являются самодостаточными и независимыми или же о тех, которые не предпринимают никаких усилий для того, чтобы выполнить групповые требования, которые оказываются подверженными своим чувствам.

Комплекс реакций самозащитного типа (ED), когда активность человека направлена главным образом на защиту собственной личности. Такой комплекс включает в свой состав:

1) E (характерна враждебность, порицание, саркастические выпады, направленные против кого-либо из окружения). Человек, с преобладанием таких типов реакций отличается высокой самоуверенностью, реалистической настроенностью, для него характерна не высокая чувствительность по отношению к окружающим. Очевидным образом перечисленные характеристики создают все предпосылки для реализации таких деловых качеств, как способность ко внедрению нового, болезнь за производство, рациональный подход к решению управленческих задач.

2) E (отрицание собственной вины и ответственности за тот или иной совершенный поступок). Эксперты отмечают, что данный показатель связан прежде всего с неспособностью руководителя осуществлять работу с кадрами, правильно поощрять и наказывать их. Это приводит к тому, что у окружающих возникают антипатии по отношению к личности руководителя такого типа. Основу таких поведенческих проявлений составляют такие личностные характеристики, как самостоятельность и независимость в принятии решений, нежелание считаться с мнением других людей, консерватизм.

3) I (принятие вины за случившееся на себя). Такое поведение характерно преимущественно для доверчивых, уступчивых, заботящихся о других, доброжелательных, склонных «уступать дорогу другим» личностям. Такой человек отличается застенчивостью, конформностью, довольно часто склонен брать вину за все на себя. Как отмечают окружающие, такие люди обладают самокритичностью, ответственностью, но при этом для них характерен сниженный творческий и рациональный потенциал в решении задач.

4) I (субъект, допуская свою вину, отрицает ответственность, ссылаясь на смягчающие обстоятельства). Такая тактика характерна главным образом, для специалистов, у которых доминирует узко-производственная направленность, которые способны ориентироваться в работе, но отличаются довольно низкими административно-организаторскими умениями, несмотря на высокие коммуникативные качества.

5) M (ответственность за кого-либо, вовлеченного во фрустрирующую ситуацию, сведена к минимуму, а неблагоприятная ситуация рассматривается человеком, преимущественно, как неизбежная). Проявление толерантного поведения у такого человека в затруднительных обстоятельствах связано в первую очередь с такими личностными характеристиками, как независимость в суждениях и поведении, богатое воображение, творческий подход к решению задач, а также большой словарный запас и высокий уровень общей культуры специалиста.

Комплекс реакций испытуемых разрешающего типа (NP), когда активность субъекта направлена на то, чтобы найти конкретный выход из сложившейся затруднительной ситуации. Состав данного комплекса представлен следующими составляющими:

1) e (требование, ожидание, какого-либо разрешения фрустрирующей ситуации). Такой путь решения конфликта предпочитают люди деятельные, склонные к социальным контактам, активные, которые имеют предрасположенность к эмоциональному лидерству. По мнению экспертов, характерными чертами таких людей являются оперативность, авторитетность в коллективе, инициативность.

2) i (субъект самостоятельно принимается за решение фрустрирующей проблемы). Данный фактор связан прежде всего с высокой эмоциональной стабильностью личности и является показателем развитого чувства долга, повышенной степени ответственности. Однако, отмечается, что достаточно высокий процент реакций такого типа связан с несколько сниженными экспертными оценками, недостатком организационных умений, к примеру, умения правильно распределять работу, а также с отсутствием индивидуального подхода к людям.

3) m (выражается надежда на то, что время и естественный ход событий в конечном итоге приведут к успешному разрешению проблемы). Такая тактика характерна в большинстве своем для инженеров с развитыми административно-организаторскими умениями, которые умеют правильно распределять работу,

справедливо поощрять и наказывать. Личности такого типа отличаются гармоничным сочетанием таких черт, как упорство, ответственность, обязательность с одной стороны и конформность, внимание к мнению и интересов других – с другой стороны.

В целом, можно сказать о том, что методика «Деловые ситуации» представляет собой инструмент, позволяющий изучить предпосылки к реализации управленческой деятельности, которые демонстрируют индивидуальную комбинацию приемов, позволяющих решать напряженные конфликтные ситуации. Однако, без знания индивидуальных характеристик личности, а также интеллектуального потенциала руководителя, не представляется возможным адекватное оценивание его управленческой деятельности, а также предоставление справедливого прогноза его возможностей. Для данной методики характерна определенная прогностическая сила при определении административно-управленческих особенностей, она выступает полезным инструментом для определения уровня управленческой деятельности руководителя.

Данная методика может использоваться как в формате индивидуальной работы, так и в условиях группового эксперимента, в котором может быть задействовано 20-25 испытуемых. С помощью индивидуальной формы проведения эксперимента может быть получено гораздо больше ценной информации, поскольку исследователь в таком случае имеет возможность оценить эмоциональную окраску каждого ответа и уточнить у респондента некоторые особенности его реагирования на фрустрационную обстановку. Не исключается также и возможность получения устных ответов с последующим фиксированием их в бланк психологом-экспериментатором. В рамках инструкции к методике предусмотрено некоторое временное ограничение при выполнении теста. Оно предназначено главным образом для того, чтобы выявить непосредственную реакцию, специфическую для индивида. Среднее время прохождения данной методики составляет 25 минут.

Для того, чтобы определить доминирующую стратегию поведения в конфликтной ситуации мы использовали тест Томаса. Для описания типов поведения человека в конфликтных ситуациях исследователь применил двухфакторную модель регулирования конфликтов, где в качестве основополагающих измерений выступают – кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, которые вовлечены в конфликт, напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. На основании данных двух ключевых измерений Томасом было выделено несколько способов регулирования конфликтов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Способы регулирования конфликтов по Томасу

<table>
<tr><td rowspan="3">Напористость (внимание к своим интересам)</td><td>Соревнование</td><td></td><td>Сотрудничество</td></tr>
<tr><td></td><td>Компромисс</td><td></td></tr>
<tr><td>Избегание</td><td></td><td>Приспособление</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Кооперация (внимание к интересам другого)</td></tr>
</table>

По мнению Томаса, при избегании конфликта ни одной из сторон не удается достичь успеха. При этом, такие формы поведения, как конкуренция, приспособление, компромисс в конечном итоге приводят к тому, что один из участников оказывается в выигрыше, а другой – проигравшим, или оба проигрывают, поскольку идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обеим сторонам удается прийти к выигрышу.

В рамках своего опросника по выявлению типичных форм поведения Томасом был описан каждый из пяти возможных вариантов по 12 суждениям о поведении индивида в конфликтной ситуации. В разных сочетаниях они группируются в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое оказывается наиболее типичным для характеристики его поведения. Количество балов, которые были набраны респондентом по каждой шкале, позволяет сформировать представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Для изучения и оценки состояния психологического климата, складывающегося в коллективе компании «Сбербанк» нами был использован тест-опросник «Психологический климат коллектива», предложенный Л.Н. Лутошкиным.

Суть процедуры проведения методики состоит в том, что каждый респондент получает бланк, на котором содержатся – инструкция, вопросы и шкала для ответов. Каждому респонденту предлагается заполнить бланк в соответствии с указанной инструкцией.

Обработка полученных данных осуществляется в соответствии с ключом методики. Производится подсчет отдельно сумм значений А и В, после этого осуществляется нахождение разницы: С = А – В. В том случае, если С ≤ 0, то психологический климат с точки зрения респондента, оценивается, как ярко выраженный неблагоприятный. В том случае, когда получено С ≥ 25, то психологический климат, по мнению респондента, является благоприятным, если же С < 25 – то психологический климат является неустойчиво благоприятным.

Далее производится расчет средне групповой оценки психологического климата в соответствии с формулой:

$$K = C \div M$$

где М – это число членов группы

Процент людей, которые производят оценку психологического климата в коллективе, как неблагоприятный, определяется в соответствии с формулой:

$$n\ (C-) \div M \times 100\,\%$$

где n (С-) – это количество людей, которые оценивают климат трудового коллектива, как неблагоприятный, М – это число членов группы.

Шкала социального самоконтроля (Методика М. Снайдер). Данная методика позволяет измерить степень контроля человека над своим поведением,

и, соответственно, управление впечатлением о нем у окружающих. С помощью данной шкалы определяется то, в какой степени данный человек относится к категории людей, которые хорошо способны управлять производимым впечатлением («хорошо управляющих собой») или к категории людей, чье поведение обусловлено скорее внутренними установками, а не предъявлением себя, либо скроенный в соответствии с ситуативными особенностями («у прагматической»), либо отражающей скорее внутренние характеристики (у «принципиальной» личности).

Обработка полученных в результате проведения методики данных осуществляется в соответствии с ключом методики путем суммирования баллов за соответствующие положительные или отрицательные ответы. «Ключ» означает, что если ответ испытуемого совпадает с типом ответа, обозначенным в ключе, то засчитывается один балл, после этого производится суммирование всех баллов. Итоговый показатель может находиться в диапазоне от 0 до 25. Чем более высокими будут его значения, тем более высокой будет способность управления предъявлением себя в общении или социальный самоконтроль.

Нормативные показатели шкалы ШСС следующие: средние значения Хср = 11,7 баллов, стандартное отклонение – 4,1 балла. В исследовательских целях для соблюдения корректности следует «сырые баллы» перевести в стандартные оценки («стены»). Перевод первичных данных в шкалу стен производится в соответствии с показателями, разработанными автором методики.

Тест межличностных отношений Т. Лири. Основным предназначением данной методики является исследование представлений субъекта о себе самом, о своем идеальном «Я», а также особенностей его взаимоотношений в малой группе. Посредством данной методики может быть выявлен преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке. При этом, в рамках данной методики выделяется два фактора «доминирование-подчинение» и «дружелюбие-агрессивность» (враждебность). Собственно, именно на основании этих факторов определяется общее впечатление о человеке в процессе межличностного восприятия.

В зависимости от соответствующих показателей выделяются некоторые ориентации – типы отношения личности к окружающим. Исходя из этого можно сделать вывод о выраженности типа, степени адаптированности поведения – степени соответствия (несоответствия) между целями и достигаемыми в процессе деятельности результатами.

Первый этап обработки полученных данных предполагает подсчет баллов по каждой октанте, посредством ключа методики. Методика предполагает оценку по следующим шкалам: авторитарный, эгоистичный, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический. Максимальной оценкой по каждому уровню является оценка 16 баллов, однако, она разделена на четыре степени выраженности отношения: 0-4 балла – низкая, 5-8 баллов – умеренная, что означает адаптивное поведение; 9-12 баллов – высокая, что свидетельствует об экстремальном поведении, 13-16 баллов – экстремальная, что является показателем патологии поведения личности.

Помимо всего, нами также была разработана авторская анкета «Оценка возможностей карьерного развития в компании «Сбербанк» и стиля управления развитием профессиональной карьеры», в состав которой вошло 8 вопросов. Вопросы, представленные в анкете, предполагали выяснение того, удовлетворены ли работники системой карьерного развития, складывающейся в компании, насколько хорошие возможности для профессионального развития они имеют, связывают ли свои карьерные стремления с работой в компании «Сбербанк», ощущают ли реальную возможность личного карьерного роста в компании и так далее. Также с помощью вопросов, представленных в анкете, нами была произведена оценка стиля, подхода каждого из руководителей к управлению карьерой сотрудников, а также типа отношений между руководителем и работником, относительно карьеры. Всего анкета предполагала четыре возможных стиля управления карьерой: авторитарное правление карьерой, патерналистское руководство, консультативное управление, участвующее руководство. Бланк анкеты представлен в Приложении № 1 настоящей исследовательской работы.

Обработка полученных в результате проведенного опроса данных была произведена с помощью методов математической статистики. В частности, был использован t-критерий Стьюдента для оценки значимости различий между исследуемыми параметрами. В качестве параметра «А» были взяты показатели самооценки и имиджа опрошенных руководителей, в качестве параметра «В» задействованы показатели возможностей профессионального развития, а также стиля подхода руководителей к управлению карьерой работников, их тип отношений. Результаты обработки полученных данных и их последующая интерпретация представлены в следующем параграфе настоящего исследования.

2.3.2. Анализ и интерпретация полученных результатов

В рамках исследования взаимосвязи личностных особенностей руководства компании «Сбербанк» и особенностей управления, социально-психологического климата в коллективе работников нами были диагностированы некоторые личностные особенности восьми руководителей среднего звена посредством используемых методик нами был произведен опрос 48 человек, то есть 8 коллективов, в составе которых по 6 человек, которыми соответственно руководят вышеназванные менеджеры.

В результате анализа полученных данных нами были составлены комплексные психологические портреты личности каждого из восьми руководителей компании «Сбербанк».

Руководитель № 1. Женщина, 32 года. Является лидером и цельной натурой, отличается бесхитростностью, не любит лишних выдумок, основными жизненными ориентирами являются – долг, план, порядок и иерархия. По типу темперамента – экстраверт. Предпочтительным стилем поведения в конфликте является сотрудничество. Как личность, отличается уверенностью, реалистическим настроем, характерна невысокая чувствительность по отношению к окружающим, что по всей видимости создает предпосылки для

реализации таких деловых качеств, как способность внедрять новой, болеть за производство, рационально подходить к решению задач.

Коллектив, в котором данный менеджер осуществляет руководство в большинстве случае воспринимает психологический климат, как неустойчиво благоприятный (60 % опрошенных респондентов) и неблагоприятный (40 %).

Руководитель № 2. Женщина, 36 лет. Для нее характерно спокойствие и заботливость, является «хозяйкой в своем доме», склонна следовать обычаям, отличается преемственностью, склонна делать все в соответствии с заранее сформулированным планом, является в большей степени исполнителем, чем руководителем. По типу темперамента является интровертом. Предпочтительным стилем поведения в конфликте является компромисс. Обладает высокой эмоциональной стабильностью, развитым чувством долга и повышенной ответственностью.

Коллектив, руководство которым осуществляет данный менеджер, в большинстве своем оценивает психологический климат, как неустойчиво благоприятный (65 %) и благоприятный (35 %).

Руководитель № 3. Женщина, 40 лет. Является спокойной и заботливой, «хозяйкой в своем доме», склонна соблюдать обычаи, отличается преемственностью, делает все по плану. В большинстве своем является исполнителем, а не руководителем. Тип темперамента – интроверт. Предпочтительными стилями поведения в конфликте является – тип сотрудничество, компромисс. Отличается уверенностью в себе, реалистическим настроением, способностью внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задач.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве своем оценивает складывающийся психологический климат, как благоприятный (76 % опрошенных респондентов).

Руководитель № 4. Женщина, 49 лет. Тип темперамента – интроверт. Предпочтительным стилем поведения в конфликте является избегание. Отличается спокойствием и заботливостью, является «хозяйкой в своем доме»,

склонна соблюдать обычаи, характерна преемственность и склонность делать все в соответствии с заранее предусмотренным планом. В большей степени является исполнителем, а не руководителем. Отличается безынициативностью, по всей вероятности, не способна увлечь людей и создать трудовую атмосферу в рабочем коллективе. Такая организаторская пассивность может быть результатом высокой степени профессионализма, предрасположенности к индивидуальной творческой деятельности, погруженности в себя, самодостаточности и независимости или же результатом отсутствия стремления к приложению усилий для выполнения тех или иных групповых требований.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве своем оценивает психологический климат, как неустойчиво благоприятный (50 % опрошенных) и неблагоприятный (34 % опрошенных).

Руководитель № 5. Мужчина, 32 года. Характеризуется спокойствием, заботливостью, является «хозяином в своем доме», соблюдает обычаи, склонен к преемственности, делает все в соответствии с планом, обладает инициативностью и высоким уровнем исполнительности. Такой руководитель может быть отнесен к деятельностным личностям, склонным к социальным контактам, активным, имеющим предрасположенность к эмоциональному лидерству. Отмечается его оперативность, авторитетная позиция в коллективе, отличительный имидж. Предпочтительным стилем поведения в конфликтных ситуациях является стиль избегание.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве своем оценивает психологический климат, как неустойчиво благоприятный (65 %) и благоприятный (35 %).

Руководитель № 6. Мужчина, 35 лет. Является лидером, цельной натурой, отличается бесхитростностью, не любит лишних выдумок. Ключевыми жизненными ориентирами являются – долг, план, порядок и иерархия. По типу темперамента является экстравертом. Предпочтительным стилем поведения в конфликте является избегание. Отличается самоуверенностью, реалистическим настроем, характерна невысокая чувствительность по отношению к

окружающим, способность ко внедрению нового. Обладает повышенной болезненностью за производство, рационально подходит к решению профессиональных и управленческих задач.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве своем оценивает психологический климат, как неустойчиво благоприятный (55 %) и благоприятный (35 %).

Руководитель № 7. Мужчина, 42 года. По типу темперамента является интровертом. Характерна повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятия любого рода ограничений. Основной сферой интересов является творчество. Предпочитаемым стилем поведения в конфликте является уступка. Отличается самоуверенностью, обладает высокой эмоциональной стабильностью личности. Ориентирован преимущественно не задачу, а на сотрудничество с людьми. Обладает существенными недостатками в плане организационных умений, к примеру, не умеет правильно распределять работу, отсутствует индивидуальный подход к людям, отличается не высокой чувствительностью по отношению к окружающим. По всей вероятности, обладает большим творческим потенциалом, однако, не способен к осуществлению руководящей деятельности.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве своем воспринимает психологический климат, как неблагоприятный (50 %) и неустойчиво благоприятный (35 %).

Руководитель № 8. Мужчина 50 лет. Тип темперамента – экстраверт. Характерна повышенная общительность, внимательность к чувствам других людей, умеет грамотно распределять роли в группе, не любит монотонность, является лидером. Предпочтительным стилем поведения в конфликтных ситуациях является сопротивление и давление. Отличается деятельностью, склонностью к социальным контактам, активностью. Отмечается оперативность, авторитетность в коллективе, инициативность.

Коллектив, руководство которым осуществляет данный менеджер, оценивает психологический климат в большинстве своем, как неустойчиво благоприятный (60 %) и благоприятный (40 %).

Занимаясь анализом результатов, полученных в рамках проведенного исследования с помощью методики Кейрси, мы можем сделать следующие выводы: в обследуемой нами группе руководителей среднего звена тип темперамента – экстраверсия (E) преобладает у 37,5 % (3 человека), интроверсия – (I) – у 62,5 % (5 человек). Взаимосвязи между типом темперамента и психологическим климатом трудового коллектива обнаружено не было.

Прослеживается преобладание реализма (S) у 77,5 % опрошенных респондентов (7 человек) и у 12,5 % (1 человека) оказывается ярко выраженная интуиция (N). Взаимосвязи между данными показателями и психологическим климатом коллектива обнаружено не было.

Характерно преобладание эмоциональности (F) у 77,5 % респондентов (7 человек) и у 12,5 % (1 человека) наблюдается преобладание логичности (T). Взаимосвязи данного показателя с психологическим климатом коллектива обнаружено не было.

Имеет место преобладание рассудительности (J) у 77,5 % (7 человек) и у 12,5 % (1 человека) – импульсивность (P). Психологический климат в команде импульсивного руководителя работники оценивают, преимущественно, как неблагоприятный. Благоприятный климат преобладает в трудовом коллективе, руководство которым осуществляется рассудительным менеджером.

Интересно зафиксировать, что по типам личности с позиции концепции Кейрси, обследуемые руководители компании «Сбербанк» были распределены следующим образом (рис. 1).

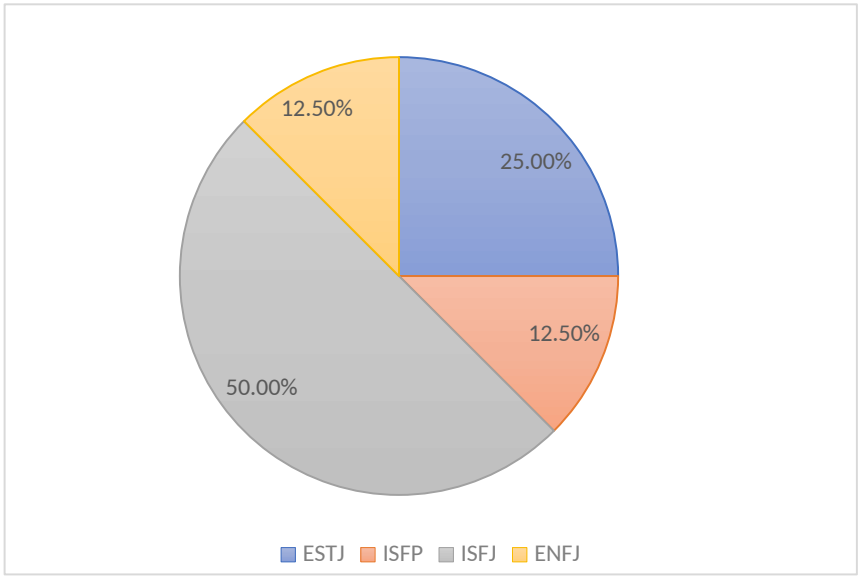


Рисунок 1 – Распределение обследуемых руководителей по типам личности Кейрси

Были получены следующие результаты:

- «Хранитель традиций» (ISFJ) - 50 %, то есть 4 человека;
- «Администратор» (ESTJ) – 25 %, то есть 2 человека. Работники, находящиеся в подчинении руководителя такого типа, оценивают складывающийся психологический климат трудового коллектива, как благоприятный;
- «Художник» (ISFP) – 12,5 %, то есть 1 человек. Работники оценивают психологический климат в таком случае, как неблагоприятный;
- «Педагог» (ENFJ) – 12,5 %, то есть 1 человек.

Рассматривая полученные результаты с помощью методики Томаса, мы можем сделать следующие выводы.

Для начала представим на рис. 2 доминирующие стратегии поведения руководителей в конфликтных ситуациях.



Рисунок 2 – Распределение стратегий поведения в конфликтных ситуациях

Как свидетельствуют данные, представленные на рис. 2, распределение стратегий поведения руководителей компании «Сбербанк» в конфликтных ситуациях выглядит следующим образом:

- сопротивление (давление) – 12,5 % (1 человек);
- сотрудничество – 25 % (2 человека). У руководителя, который придерживается такой стратегии поведения в конфликте, работники оценивают психологический климат коллектива, как благоприятный;
- компромисс – 25 % (2 человека);
- избегание – 37,5 % (3 человека);
- уступка – 12,5 % (1 человек). У руководителя, который придерживается такой стратегии поведения в конфликте, работники оценивают психологический климат коллектива, как неблагоприятный;

Таблица 1 – Сводные показатели результатов исследования имиджа руководителей и стратегии управления карьерой

Показатель	Шкала/тип	Руководитель							
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8

Шкала социального самоконтроля	Социальный самоконтроль	21	17	23	15	20	16	17	22
Тип межличностных отношений	Авторитарный	9	6	8	11	7	8	6	5
	Эгоистичный	4	3	8	4	3	2	7	4
	Агрессивный	10	8	7	5	7	9	11	9
	Подозрительный	2	3	2	5	4	5	3	2
	Подчиняемый	13	8	7	13	9	9	11	8
	Зависимый	4	3	5	4	5	4	3	2
	Дружелюбный	7	5	3	5	6	12	9	11
	Альтруистический	7	6	5	4	3	3	5	9
Стратегия управления деловой карьерой	Авторитарное	+			+				
	Патерналистское		+	+					
	Консультативное					+		+	
	Участвующее						+		+

Данные, представленные в таблице, позволяют сказать о том, что в итоге проведенного опроса было выяснено, что два руководителя придерживаются авторитарного стиля управления карьерой, два другие руководителя – патерналистского стиля управления, еще два – консультативного стиля и другие два опрошенных руководителя являются сторонниками участвующего стиля управления профессиональной карьерой. Представим характеристику каждого типа руководителей в зависимости от предпочтительного стиля управления профессиональной карьерой.

Руководители № 1 и № 4 отличаются авторитарным стилем управления профессиональной карьерой. Это говорит о том, что они четко определяют цели карьеры персонала и формируют предпосылки для ее достижения. Руководители наделяют работников ответственностью за определенный спектр профессиональных вопросов, но при этом склонны игнорировать его пожелания и интересы, а также восприятие событий окружающими. Провал в достижении целей инициирует наказание и возможное снятие с должности либо увольнение.

Для руководителей № 2 и № 3 характерен патерналистский стиль управления карьерой, что выражается прежде всего в их тщательной заботе о продвижении персонала. Такие руководители устанавливают цели и предоставляют условия для их достижения. При этом учитываются пожелания самого работника в карьере. С другой стороны, сотрудник в таком случае должен проявлять абсолютную верность, преданность и послушание в плане руководящего состава. В случае достижения установленных целей карьеры, работник получает определенное поощрение (материальное или моральное), в случае провала руководитель предусматривает соответствующее наказание.

Руководители № 5 и № 7 отличаются консультативным стилем управления профессиональной карьере. В таком случае все решения относительно карьеры выносятся непосредственно данными руководителями. Но также принимаются во внимание потребности и интересы сотрудника, учитывается его личное мнение и мнение окружающих. При этом, важно уточнить, что выбор средства достижения карьерных целей остается полностью за подчиненным. Большая роль отводится вознаграждениям, наказания практически не задействуются.

И, наконец, руководители № 6 и № 8 отличаются участвующим стилем управления карьерой. Для них характерно многообразие вариантов вовлечения работников в управление карьерой. В таком случае работника всячески мотивируют и завлекают в процесс и результат карьеры, стремятся вызвать у него чувство ответственности и профессиональной гордости за нее. Такой подход предполагает приоритетность отношениям согласия (а не подчинения) между руководителем и персоналом.

Таблица 2 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми авторитарный и патерналистский стиль управления деловой карьерой

Показатель	Авторитарный стиль	Патерналистский стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	18	20	0,5	,683
Авторитарный	10	7	2,1	,167
Эгоистичный	4	5,5	0,6	,609
Агрессивный	7,5	7,5	0,0	,000
Подозрительный	3,5	2,5	0,6	,591
Подчиняемый	13	7,5	**11**	**,008****
Зависимый	4	4	0,0	,000
Дружелюбный	6	4	1,4	,292
Альтруистический	5,5	5,5	0,0	,000

Данные, представленные в таблице, позволяют сказать о том, что нами были обнаружены статистически значимые различия между руководителями, которые придерживаются авторитарного и патерналистского стиля управления карьерой по показателю «подчиняемый». Так, руководители, которые придерживаются авторитарного стиля управления профессиональной карьерой оказываются более покорными, склонными к самоунижению, слабовольными, склонными уступать всем и во всем, ставить себя на последнее место и осуждать себя, приписывать себе вину. Они отличаются пассивностью, стремятся найти опору в ком-либо более сильном. При этом, руководители, придерживающиеся патерналистского стиля управления карьерой, отличаются скромностью, робостью, уступчивостью, эмоциональной сдержанностью, они способны подчиняться, не имеют собственного мнения, послушно и честно выполняют свои обязанности.

В целом, полученные данные позволяют сказать о том, что те руководители, которые придерживаются авторитарного стиля управления

карьерой являются более подчиняемыми, чем те руководители, которые придерживаются патерналистского стиля управления карьерой.

Таблица 3 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми авторитарный и консультативный стиль управления деловой карьерой

Показатель	Авторитарный стиль	Консультативный стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	18	18,5	0,1	,895
Авторитарный	10	6,5	3,2	,088
Эгоистичный	4	5	0,5	,666
Агрессивный	7,5	9	0,5	,685
Подозрительный	3,5	3,5	0,0	,000
Подчиняемый	13	10	3,0	,095
Зависимый	4	4	0,0	,000
Дружелюбный	6	7,5	0,8	,492
Альтруистический	5,5	4	0,8	,492

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что нами не было обнаружено статистически значимых различий в исследуемых параметрах имиджа руководителей между теми, кто предпочитает авторитарный стиль управления карьерой и теми, кто отдает предпочтение консультативному стилю.

Таблица 4 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми авторитарный и участвующий стиль управления деловой карьерой

Показатель	Авторитарный стиль	Участвующий стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	18	19,5	0,2	,835
Авторитарный	10	6,5	1,9	,191
Эгоистичный	4	3	1,0	,422
Агрессивный	7,5	9	0,6	,609
Подозрительный	3,5	3,5	0,0	,000
Подчиняемый	13	8,5	**9,0**	**,012***
Зависимый	4	3	1,0	,422
Дружелюбный	6	11,5	**5,0**	**,038***
Альтруистический	5,5	6	0,1	,895

На основании данных, представленных в таблице, мы можем сказать о том, что нами были обнаружены статистически значимые различия в исследуемых параметрах имиджа «подчиняемый» и «дружелюбный» между руководителями авторитарного и участвующего стиля управления профессиональной карьерой.

Так, руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления карьерой, оказываются более подчиняемыми, чем те, кто придерживается участвующего стиля управления.

Также было выяснено, что руководители – сторонники участвующего стиля управления карьерой отличаются большей дружелюбностью, любезностью, чем те, кто придерживается авторитарного стиля управления карьерой, для них в свою очередь характерна большая склонность следовать «правилам хорошего тона».

Таблица 5 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми патерналистский и консультативный стиль управления деловой карьерой

Показатель	Патерналистский стиль	Консультативный стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	20	18,5	0,4	,698
Авторитарный	7	6,5	0,5	,698
Эгоистичный	5,5	5	0,2	,890
Агрессивный	7,5	9	0,7	,542
Подозрительный	2,5	3,5	1,4	,292
Подчиняемый	7,5	10	2,3	,154
Зависимый	4	4	0,0	,000
Дружелюбный	4	7,5	1,9	,191
Альтруистический	5,5	4	1,4	,311

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что нами не было обнаружено статистически значимых различий в исследуемых параметрах имиджа руководителей между теми, кто предпочитает

патерналистский стиль управления карьерой и теми, кто отдает предпочтение консультативному стилю.

Таблица 6 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми патерналистский и участвующий стиль управления деловой карьерой

Показатель	Патерналистский стиль	Участвующий стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	20	19,5	0,2	,835
Авторитарный	7	6,5	0,3	,807
Эгоистичный	5,5	3	0,9	,451
Агрессивный	7,5	9	3,0	,095
Подозрительный	2,5	3,5	0,6	,591
Подчиняемый	7,5	8,5	1,4	,292
Зависимый	4	3	0,7	,552
Дружелюбный	4	11,5	**6,8**	**,021***
Альтруистический	5,5	6	0,2	,884

На основании статистической обработки данных были получены статистически значимые различия между руководителями, которые предпочитают патерналистский стиль управления карьерой и участвующий стиль в показателе их имиджа и самооценки «дружелюбный». И вновь руководители, которые придерживаются участвующего стиля управления профессиональной карьерой оказываются более дружелюбными с сотрудниками в отличие от тех руководителей, которые являются сторонниками патерналистского стиля управления.

Таблица 7 - Значимость различий исследуемых параметров между руководителями, предпочитаемыми консультативный и участвующий стиль управления деловой карьерой

Показатель	Консультативный стиль	Участвующий стиль	t-Стьюдента	p-значимость
Социальный самоконтроль	18,5	19,5	0,0	,895

Авторитарный	6,5	6,5	0,0	,000
Эгоистичный	5	3	0,9	,465
Агрессивный	9	9	0,0	,000
Подозрительный	3,5	3,5	0,0	,000
Подчиняемый	10	8,5	1,4	,311
Зависимый	4	3	0,7	,552
Дружелюбный	7,5	11,5	2,5	,127
Альтруистический	4	6	0,6	,591

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что нами не было обнаружено статистически значимых различий в исследуемых параметрах имиджа руководителей между теми, кто предпочитает консультативный стиль управления карьерой и теми, кто отдает предпочтение участвующему стилю.

2.4. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование имиджа руководителей компании «Сбербанк», их репутации в трудовом коллективе и социально-психологического климата

Известно, что в новых социально-экономических условиях, складывающихся в России, актуализируется спрос на ярких, креативных, профессиональных руководителей с выраженными моральными, нравственными, интеллектуальными характеристиками и развитыми управленческими компетенциями, знаниями, которые сознательно внедряются в проектируемый имидж личности. В результате проведенного эмпирического исследования было выяснено, что далеко не все управляющие компании «Сбербанк» имеют хороший имидж среди работников трудового коллектива.

Любому менеджеру такой успешной компании, как «Сбербанк» всегда следует помнить, что престиж его должности не является гарантией его авторитета, как руководителя. Чем привлекательнее для подчиненных являются личностные и профессиональные качества менеджера, тем более авторитетным он будет для них как личность, тем большим признанием будет пользоваться в трудовом коллективе.

Помимо этого, любой руководитель должен помнить, что его имидж играет весомую роль в формировании имиджа всей компании «Сбербанк» в целом. Его поведение, внешний вид, речь, привычки – все это безусловным образом отражается на сотрудниках компании. Исходя из этого следует, что директор должен обладать не только рядом профессиональных качеств, но также и организационными. Персональный имидж руководителя оказывает прямое воздействие на имидж сотрудников компании.

На основании проведенного исследования нами были составлены некоторые рекомендации для опрошенных менеджеров компании «Сбербанк»:

1) На основании того, что эффективность руководства во многом определяется осуществлением менеджером таких функций, как анализ, планирование, принятие решений, следует развивать у менеджеров компании такое умение, как прогнозирование, анализ и генерация идей.

2) Коммуникативные способности менеджера способны внести ощутимый вклад в формирование его положительного имиджа. Важно, чтобы деятельность руководителя осуществлялась непосредственно посредством прямой коммуникации. Ситуация общения менеджера компании «Сбербанк» с подчиненными может быть совершенно разнообразной – начиная от приятного повода и заканчивая резко конфликтной ситуацией. Первостепенное значение отводится таким качествам, как вежливость и тактичность. С помощью этих качеств может быть не только эффективно решена проблема барьеров общения, но также и сформировано приятное впечатление среди сотрудников компании.

3) Формирование имиджа руководителя компании определяется во многом характеристиками его внешности, среди которых главное значение отводится – аккуратности, опрятности, соответствии костюму ситуации. Известно, что аккуратность и опрятность выступают в качестве приоритетной ценности такой организации, как банк, поскольку они оказывают существенное влияние на восприятие руководителя сотрудниками в целом.

4) Результаты исследования продемонстрировали, что такой показатель, как социально-психологический климат в коллективе, выступает одним из

ценностных компонентов имиджа. Представление об этом компоненте имиджа складывается исходя из оценки того, насколько руководитель является преданным делу, работает ли он с отдачей или цель его деятельности состоит в получении выгоды, удовлетворении мотива власти. Благоприятный имидж формируется у такого руководителя компании, который любит свою работу, искренне предан делу, не пользуется своим положением для получения определенной выгоды.

5) Такой элемент имиджа руководителя, как особенности характера, выступает в качестве одного из доминирующих компонентов имиджа руководителя в сфере современного бизнеса. О благоприятном имидже принято говорить тогда, когда руководитель воспринимается работниками, как ответственный, рассудительный, добрый, решительный, требовательный, веселый. Менеджер, обладающий такими чертами способен обеспечить компании стабильное и продуктивное существование, сотрудникам – максимально комфортные условия для осуществления трудовой деятельности, возможность успешного развития и построения деловой карьеры.

6) Особенности взаимодействия с работниками трудового коллектива также оказывают не маленькое влияние на формирование имиджа руководителя компании «Сбербанк». Изначально, работа руководителя относится к сфере «человек-человек», поэтому ее эффективность определяется тем, насколько рационально будет решен вопрос управления кадрами. Менеджер в таком случае должен заботиться о правильном выполнении расстановки кадров, определении обязанностей, анализе работы, контроле хода ее выполнения. Помимо этого, одной из приоритетных задач руководителя компании должно стать определение того, что может являться стимулом для каждого сотрудника, при этом, требования, предъявляемые к сотрудникам, должны быть разумными и корректными. Имидж руководителя компании будет куда более положительным в том случае, если он будет понимать проблемы работников, внимательно к ним относиться, выдвигать разумные требования, занимать независимую позицию в тех или иных конфликтных ситуациях, а также принимать объективные

решения.

7) Помимо этого, такой элемент имиджа руководителя, как «принятие других» отражает способность принимать других, проявлять понимание, чуткость, отзывчивость, заботу, а также быть требовательным по отношению к другому, проявлять строгость. Руководитель компании «Сбербанк» в силу своей роли, должен относиться к людям максимально критически, требовать, контролировать, однако, сотрудники компании также оценят в руководителе и такие качества, как чуткость, понимание и терпение.

Таким образом, в рамках данной главы нами были представлены некоторые рекомендации, которые обеспечат формирование более высокой положительной репутации и имиджа руководителей компании «Сбербанк» и тем самым будут способствовать формированию положительного социально-психологического климата трудового коллектива.

Выводы по исследованию

Проводя анализ и интерпретацию результатов исследования, полученных с помощью методики Хитровой, мы можем сделать следующие выводы:

1) Наиболее типичными являются высказывания следующих типов: E, e, i, M'. То есть, в большинстве своем в ответах руководителей выражается порицание, враждебность против кого-либо в окружении, упреки, саркастические атаки. Выявлено ожидание или явное планирование разрешения данной ситуации от подчиненных, или руководитель сам возьмется за разрешение фрустрационной проблемы. Помимо этого, выяснено, что трудности фрустрирующей ситуации не замечаются или же сводятся к полному ее отрицанию.

2) Достаточно редко, но все же встречаются высказывания следующих типов: E', E, I', I, M, m. То есть, это говорит о том, что в некоторых случаях в ответах опрошенных руководителей подчеркивается чувство фрустрированности, активность индивида направлена прежде всего на переживание информации о препятствии. В некоторых случаях руководители активно отрицают вину за совершенный поступок, склонны выражать смущение или сожаление отвечающего относительно того, что он главным образом послужил причиной неприятности. Ответственность лица, которое попало во фрустрирующую ситуацию, в таком случае, может быть сведена к минимуму, осуждение всячески избегается. В некоторых случаях в ответе выражается надежда на то, что время и надежный ход событий разрешат проблему, а взаимная уступчивость позволит устранить фрустрирующую ситуацию.

3) Вовсе не было обнаружено в процессе обработки полученных результатов высказываний по типам: I и M.

4) У руководителя, члены коллектива которого определяют сложившийся психологический климат, как неблагоприятный, преобладающими высказываниями являются высказывания по типу iE, что говорит в целом о его

стремлении к самостоятельному, авторитарному решению возникающих проблемных ситуаций, а также является показателем агрессивности.

5) У руководителя, члены коллектива которого определяют сложившийся психологический климат, как устойчиво благоприятный, преобладают высказывания типа Ее, что говорит о его агрессивности, а также о стремлении совместно решать проблемные ситуации, стремлении к сотрудничеству в конфликте.

6) Те руководители, которые придерживаются авторитарного стиля управления карьерой являются более подчиняемыми, чем те руководители, которые придерживаются патерналистского стиля управления карьерой.

7) Руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления карьерой, оказываются более подчиняемыми, чем те, кто придерживается участвующего стиля управления.

8) Руководители – сторонники участвующего стиля управления карьерой отличаются большей дружелюбностью, любезностью, чем те, кто придерживается авторитарного стиля управления карьерой, для них в свою очередь характерна большая склонность следовать «правилам хорошего тона».

9) Руководители, которые придерживаются участвующего стиля управления профессиональной карьерой оказываются более дружелюбными с сотрудниками в отличие от тех руководителей, которые являются сторонниками патерналистского стиля управления.

Таким образом, в результате проведенного исследования гипотеза о том, что некоторые личностные характеристики руководителей компании «Сбербанк», среди которых – рассудительность, уверенность в себе, склонность к лидерству, стремлении к сотрудничеству с подчиненными, коммуникабельность оказывают положительное влияние на социально-психологический климат трудового коллектива – нашла свое подтверждение.

Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Имидж является многосторонним понятием современной науки и практики. Имидж – это прежде всего, эмоциональное окрашивание устойчивого образа кого-либо или чего-либо, которое складывается в сознании людей и способно оказать определенное влияние на их поведение. Имидж является важнейшим фактором, который способствует повышению конкурентоспособности предприятия и улучшению отношения потребителей, сотрудников предприятия, представителей власти.

2) Имидж лидера – это понятие более узкое по сравнению с имиджем компании, поскольку характеризирует зачастую только человека или группу людей. Имидж лидера зависит от индивидуальных черт характера человека. Имидж лидера зачастую отображается на имидже компании, поскольку в глазах общественности эти понятия тождественные. Имидж и репутация лидера взаимосвязаны и должны развиваться совместно. Имидж лидера во многом зависит от корпоративной культуры, поскольку его воспринимают через то, как в компании взаимодействуют трудовые связи, существует ли порядок на работе.

3) Карьере и ее планированию в современной системе менеджмента уделяется едва ли не первостепенное значение. Ориентируясь на подход начальника к управлению карьерой (строгий либо мягкий), а кроме этого на тип отношений (личностный либо функциональный) между руководителем и работником касательно карьеры возможно применение четырех форм руководства карьерой персонала: авторитарное; патерналистское; консультативное; участвующее (партисипативное) руководство карьерой.

4) Одним из основных показателей работы любого предприятия является позиция руководства, результативность, психологический климат. Изменение одного из этих параметров влечет за собой изменение всех остальных. Большую

роль в формировании психологического климата на предприятии играет позиция руководителя, поскольку именно от нее зависит формирование здорового или нездорового психологического климата.

5) Для достижения цели, поставленной перед настоящей работой, было проведено исследование, направленное на изучение влияния имиджа руководителя компании «Сбербанк» на управление деловой карьерой работников. Базой исследования послужило отделение Сбербанка города Москва, расположенное на проспекте Кутузовском. Выборку исследования составили руководители и сотрудники Сбербанка. Всего было опрошено 8 руководителей и 12 рядовых менеджеров компании.

6) В результате проведенного исследования гипотеза о том, что некоторые личностные характеристики руководителей компании «Сбербанк», среди которых – рассудительность, уверенность в себе, склонность к лидерству, стремлении к сотрудничеству с подчиненными, коммуникабельность оказывают положительное влияние на социально-психологический климат трудового коллектива – нашла свое подтверждение.

7) Были представлены некоторые рекомендации, которые обеспечат формирование более высокой положительной репутации и имиджа руководителей компании «Сбербанк» и тем самым будут способствовать формированию положительного социально-психологического климата трудового коллектива.

Таким образом, цель, поставленная перед настоящим исследованием – достигнута, все выдвинутые задачи успешно разрешены.

Список литературы

1. Азарова Л.В., Виноградова К.Е., Гаркуша В.Н. Организация коммуникационных кампаний [Текст]: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2016. – 75 с.
2. Аветисян Х.М. Роль личности руководителя в организации деятельности предприятии // Наука и искусство управления. – М., 2016. - С. 10-12.
3. Агафонова М.С., Костина В.Н. Формирование образа современного руководителя // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - № 7-2.- С. 125-126.
4. Аминева А.Д. Методологические проблемы изучения личности руководителя высшего звена // Экономика и социум. - 2015 - № 1-2 (14). - С. 168-170.
5. Антошкина Е.А., Поддубная М.М. Погоня за временем: личность руководителя в наши дни // Вестник Вятского государственного университета.- 2016. - № 6. - С. 5-8.
6. Бабосов Е.М., Трусь А.А. Социальный портрет современного руководителя // Проблемы управления. - 2015. - № 1. - С. 47-53.
7. Буценко И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала. Терминология[Текст]. – Симферополь: КЭИ, 2016. – С. 9
8. Блохина М.С., Батоврина Е.В. Инновационные компетенции руководителей коммерческих организаций // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 45-50.
9. Вержибок Г.В., Шупляк В.И. Лидерство в социальном и образовательном пространстве: учебно-методическое пособие[Текст]. – Минск: РИВШ, 2012. – 360 с.

10. Волкова И.А. Различия имиджа и репутации. [Текст]// Корпоративна имиджелогия. – №4, 2013. – С. 23

11. Вербина Г.Г.Эмоциональная сфера личности руководителя в современных условиях // Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом. – Чебоксары, 2016. - С. 58-69.

12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5-е изд. М.: Гардарики, 2017. 528 с.

13. Врачан Н.А., Жоржолиани Ш.М. Личность руководителя в системе управления // Пути повышения эффективности экономической и

14. социальной деятельности кооперативных организаций.- М., 2015.- С. 112-115.

15. Гайдукова И.Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. - 2014. - № 2.- С. 16-18

16. Герасикова Е.Н. Направления совершенствования процесса организации труда современного руководителя // Проблемы экономики. 2013. № 2. С. 47-48.

17. Гнездилов Г.В., Киселев В.В., Хусяинова З.Н. Я-концепция личности руководителя // Вестник Института мировых цивилизаций. - 2016. - № 12. - С. 180-187

18. Гужова О.А. Ключевые компетенции современного руководителя // Научное обозрение. 2014. № 12-2. С. 645-647.

19. Даштоян Н.А. Современный руководитель как элемент успешности организации XXI века // Экономика, политика, право, образование в современном информационном обществе: новые парадигмы. Братск, 2011. С. 45-49.

20. Димитрюк А.А., Воробьева К.С. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 12-1 (18). - С. 380-383

21. Дегтерев В.А. и др. Имидж профессиональной деятельности. [Текст] / В.А. Дегтерев, А.Н. Галагузов, С.И. Глухих. – М.: ЮРАЙТ, 2012

22. Жекова В. Личность менеджера: основные черты и качества// Наука. Мысль. - 2017.- № 2. - С. 55-59.

23. Зайнуллин Р.И. К вопросу о компетентности руководителя современной организации // Инновационная наука. - 2017. - Т. 1.- № 4.- С. 83-86.

24. Зайцев А.С. Психологические особенности личности и деятельности руководителя (менеджера) // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. С. 15-18.

25. Игембаева К.С., Магзумова Н.К. Исследование ценностных ориентаций личности руководителей // Инновационная наука.- 2017. - Т. 1. № 3.- С. 243-245.

26. Исляева М.Р. Личностный портрет руководителя коммерческой организации // Традиционное, современное в условиях модернизации российского общества. – М., 2017. - С. 49-52.

27. Кашин С. Азиатские черты Сбербанка. // Комерсантъ. – 2018. – №41(273). – С. 28-31

28. Карамова А.С. Личностные качества руководителя // Гуманитарные научные исследования. - 2014. - № 2 (30). - С. 35-37.

29. Карпач М.А. Взаимосвязь личностных особенностей руководителя и лидерского стиля личности // Развитие российской экономики: проблемы и перспективы. – М., 2014. - С. 963-967.

30. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.: Дело, 2014. 220 с.

31. Кащеева А.В., Зимина И.В., Лобанов С.Н. Взаимосвязь психологической устойчивости личности руководителя и стиля управления // Современные проблемы и перспективы развития педагогики и психологии.- М., 2016. - С. 115-116.

32. Кирова И.В., Попова Т.Л. Киров А.Ю. Современный образ типичного российского руководителя // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 1-1. С. 163-166.

33. Князева Н.Ю. Аналитический обзор социально-психологического портрета современного руководителя // Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития. - Сочи, 2014. - С. 166-170

34. Князева Н.Ю. Требования, предъявляемые к современному руководителю // Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития: материалы международной научно-практической конференции. - Саратов, 2014. - С. 45-47.

35. Козьяков Р.В. Имидж успешного руководителя как фактор эффективного управления организацией // Экономика и социум. - 2014.- № 1-3. - С. 524-53

36. Колбасенко О.Е. Социальная ответственность как социально-психологическая характеристика руководителя // Наука и общество. -2015. - № 1 (20). - С. 174-180.

37. Крахмалѐва В.С. Личность руководителя – индикатор эффективности работы организации // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2015. - № 12 (58).- С. 97-99.

38. Кулиш О. Менеджер: руководитель или лидер? [Текст]// Имиджелогия. – 2016. – №9. – С. 87-93

39. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Норма М, 2017. - 287 с.

40. Михалева Е.П. Менеджмент. Конспект лекций[Текст]. – М. ИЭП, 2013. – С. 61

41. Машковцев Д.С. Толерантность как профессиональное свойство личности современного руководителя // Инновационные условия развития науки и образования в межкультурном взаимодействии: комплексный подход. – М., 2015.- С. 152-155.

42. Мельник Ю.И., Мельник О.Ф. Управленческая мотивация и эмоциональное благополучие руководителей // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология.- 2016. -№ 1. - С. 6-20.

43. Морозов А.В. Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя // Психология в экономике и управлении. 2014. № 1. С. 125-129.

44. Наумова Ю.А., Филь Т.А. Харизматичность как компонент трудового потенциала личности руководителя // Мир науки, культуры, образования. - 2017. - Т. 63. № 2. - С. 292-295

45. Нестерова О.В. Факторы успешности профессиональной деятельности современного руководителя // IX Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества - М.,2014. - С. 303-305

46. Обидина Н.В. Особенности черт личности успешных руководителей в коммерческой организации // Личность в природе и обществе. - М., 2015. - С. 58-61.

47. Официальный сайт публичного акционерного общества «Сбербанк России». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sberbank.ru, свободный. – Проверено: 21.01.2019

48. Равино А.В. Основы лидерства: тексты лекций для студентов. [Текст]– Минск: БГТУ, 2014. – 85 с.

49. Соломандина Т.О., Соломандин В.Г. Управление мотивацией персонала[Текст]. – М.: Наука, 2015. – С. 45\

50. Стародубская М. Уважение, за которое хочется платить: как конвертировать корпоративный имидж в деньги[Текст]. // Новый маркетинг. – 2016. – №2 – С. 41

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Динамика основных показателей Сбербанка по МСФО за 2014-2018 гг.

	2014	2015	2016	2017	2018	
Показатели за год (млрд рублей)						
Операционный доход до резервов	915,3	1 094,8	1 300,7	1 429,8	1 697,5	18,7
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	(21,5)	(133,5)	(357,0)	(473,1)	(342,4)	–27,6
Операционные доходы	893,8	959,9	939,3	954,6	1 355,1	42,0
Операционные расходы	(445,9)	(504,2)	(565,1)	(623,4)	(677,6)	8,7
Прибыль до налогообложения	447,9	455,7	374,2	331,2	677,5	104,6
Чистая прибыль	347, 9	362,0	290,3	222,9	541,9	143,1
Показатели на 31 декабря (млрд рублей)						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	10 499	12 934	17 757	18 728	17 361	–7,3
Кредиты и авансы клиентам до резервов на обесценение	11 064	13 544	18 626	19 924	18 665	–6,3
Итого активов	15 097	18 210	25 201	27 335	25 369	–7,2
Средства частных и корпоративных клиентов	10 179	12 064	15 563	19 798	18 685	–5,6
Итого обязательств	**13 474**	**16 329**	**23 181**	**24 960**	**22 547**	**–9,7**
Итого собственных средств	**1 624**	**1 881**	**2 020**	**2 375**	**2 822**	**18,8**

Динамика основных показателей Сбербанка по МСФО за 2014-2018 гг.

	2014	2015	2016	2017	2018	
Показатели на акцию (рублей на акцию)						
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию	16,03	16,78	13,45	10,36	25,0	141,3
Дивиденды на обыкновенную акцию, объявленные в течение года	2,08	2,57	3,2	0,45	1,97	337,8
Чистые активы на обыкновенную акцию	75,2	87,5	94,0	110,5	131,3	18,8
Финансовые показатели (%)						
Показатели рентабельности						
Рентабельность активов (ROA)	2,7	2,2	1,4	0,9	2,1	1,2 п. п.
Рентабельность капитала (ROE)	24,2	20,8	14,8	10,2	20,8	10,6 п. п.
Спред (доходность активов минус стоимость заимствований)	5,8	5,7	5,5	4,1	5,3	1,2 п. п.
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	6,1	5,9	5,6	4,4	5,7	1,3 п. п.
Операционные расходы к операционному доходу до резервов	48,7	46,0	43,2	43,7	39,7	–4,0 п. п.
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов на обесценение к текущим счетам и срочным депозитам частных и корпоративных клиентов, а также сберегательных сертификатов	100,9	104,2	110,8	91,9	90,6	–1,3 п. п.
Коэффициенты достаточности капитала						
Коэффициент достаточности основного капитала (капитал первого уровня)	10,4	10,6	8,6	8,9	12,3	3,4 п. п.
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал первого и второго уровней)	13,7	13,4	12,1	12,6	15,7	3,1 п. п.
Отношение собственных средств к активам	10,8	10,3	8,0	8,7	11,1	2,4 п. п.
Показатели качества активов						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	3,2	2,9	3,2	5,0	4,4	–0,6 п. п.
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к неработающим кредитам (разы)	1,6	1,5	1,4	1,2	1,6	0,4
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к кредитному портфелю до резервов на обесценение	5,1	4,5	4,7	6,0	7,0	1,0 п. п.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анализ доходов Сбербанка в зависимости от видов и объемов предоставляемых услуг

Виды доходов	Доход (руб) 2017 год	Доход (руб) 2018 год	Удельный вес (%) 2017 год	Удельный вес (%) 2018 год	Темп прироста (%)
А.Доходы от банковских операций и других сделок	2128447000	2590933289	4,75	2,84	21,73
1.Процентные доходы	1586513206	1924285278	3,54	2,11	21,29
2.Другие доходы	541933794	666648011	1,21	0,73	23,01
Б.Операционные доходы	426694763 52	88701861228	95,16	97,09	107,88
1.Доходы операций с ценными бумагами кроме процентов, дивидентов и переоценки	386634823	5934176	0,01	0,01	-98,47
2.Доходы участия в капитале других организаций	5114565	3508086	0,01	0,004	-31,41
3.Положительная переоценка	395794806 51	84206047461	88,26	92,17	112,75
4. Другие операционные доходы	2698246313	4486371505	6,02	4,91	66,27
В.Прочие доходы (штрафы, пени, неустойки, доходы прошлых лет; другие доходы, относимые к прочим)	43885085	68944030	0,10	0,08	57,10
Всего доходов	448418084 37	91361738547	100,00	100,00	103,74

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк

Шкала начальник-подчиненный предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл.

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости: компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20); требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки

Назначение. Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Опросник

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок. 20- Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С. подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве - распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю боле правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

Таблица-ключ

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42. 43. 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11 , 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7), средняя (8 - 13}, высокая (14 - 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя

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

Инструкция к тесту

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

Тестовый материал

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления		1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей		2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей		3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи		4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения		5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса		б. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля		7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных		8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям		9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма		10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации		11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач		12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск		13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям		14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников		15. Неумение положительно мотивировать работников

16. Наличие навыков делового общения		16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах		17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей		18. Невнимание к мнениям исполнителей
19. Умение культурно вести себя		19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала		20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей		21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок		22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес		23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту		24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми		25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей		26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам		27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии		28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой		29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью		30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка и интерпретация результатов теста

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

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49-б0 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен:

121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна:

151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов – эффективный руководитель.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Результаты теста «Руководитель глазами подчиненных»

	вопросы	**1 группа**	**2 группа**
1	Руководитель – отличный специалист	16	18
2	У меня хорошие взаимоотношения с руководителем	14	15
3	Руководитель – справедливый человек	8	20
4	Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям	12	16
5	Руководитель – чуткий человек	4	8
6	Слово руководителя для меня – закон	14	23
7	Руководитель умело организует мою деятельность	10	20
8	Я вполне доволен руководителем	12	19
9	Руководитель достаточно требователен ко мне	16	23
10	Руководитель всегда может дать разумный совет	10	18
11	Я полностью доверяю руководителю	8	20
12	Оценка руководителя очень важна для меня	8	12
13	Руководитель всегда инициативен и находчив	12	20
14	Работать с руководителем – одно удовольствие	6	12
15	Руководитель уделяет мне много внимания	5	8
16	Руководитель знает мои способности и интересы	12	10
17	Руководитель всегда понимает мое настроение	2	6
18	Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет	8	12
19	Руководитель зря не накажет	12	18
20	Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами	4	8

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Результаты определения стиля управления руководителями 1 филиала и 2 филиала с помощью самооценки

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	1 группа	2 группа
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42. 43. 48, 49, 54, 55, 60	10	9
Либеральный	2, 5, 8, 11 , 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	5	6
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	10	18