

тельность аппарата в современных изменившихся условиях и его социальные перспективы.

Выводы по данной части исследования в самых общих чертах можно свести к следующему. Ценностное сознание исследуемой социально-профессиональной группы отличается достаточным консерватизмом. В качестве доминантных преобладают эгалитарные ценности (справедливость, равенство, защищенность и т.п.). Ценности власти, статуса, карьеры занимают последние строки в общей шкале.

Особое внимание было уделено отношению респондентов к рынку. Исследование показало, что рыночные отношения в той или иной мере восприняты респондентами как социальная реальность. Однако в ходе анализа выяснилось, что адаптация к рыночным условиям носит вынужденный, в основном приспособленческий характер.

В рыночных условиях роль профсоюзов как, в конечном счете, единственного защитника прав наемных работников, неизбежно возрастает. Однако здесь речь идет скорее о теоретической модели регулирования социально-трудовых отношений. Множество исследований показывает, что, к сожалению, авторитет («классически») профсоюзов, то есть объединенных Федерацией независимых профсоюзов России (ФНПР), в общественном сознании падает. Исследователи отмечают также и падение уровня доверия к профсоюзам в принципе. Однако, обладая стройной организационной структурой, достаточной материальной базой и объединяя значительное число работников – 26,9 млн. членов профсоюзов [1. С. 83], у ФНПР и ее членских организаций есть все основания для изменения ситуации в свою пользу.

В трансформационном периоде, в котором находится российское общество, когда усугубляется дифференциация населения по материальному положению, когда большие массы трудящихся ощущают незащищенность и неуверенность в будущем, роль профсоюзов является ключевой, поскольку без них невозможна объективная социально-ориентированная политика. Без профсоюзов разрешить социальные конфликты, неизбежно возникающие в современной ситуации, невозможно. И главная задача здесь – именно сейчас занять место полноправного субъекта социально-трудовых отношений в изменившихся рыночных условиях. Комплексные научные исследования функционирования профессиональных союзов, лишённые «тенденциозности и нескритичности в отношении того, что касается («места и роли») профсоюзов в жизни общества» [2. С. 6] могут в достижении указанной цели.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Постановление Исполкома ФНПР «О сводной статистической отчетности по профсоюзному членству и профсоюзным органам за 2006 год». № 2-5 от 16.03.2007 г. // Вести ФНПР, 2007, № 5-6.
2. Башмаков В.И. Санатулов Ш.З. Профсоюзы современной России: социологический аспект. – М.: Академия труда и социальных отношений, 2007. – 368 с.

*Ужегова А.М., г. Екатеринбург*

## ВЫБОР СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ

Как же определяются ключевые моменты, которыми необходимо руководствоваться при выборе стиля лидерства (если такая возможность предоставлена) внутри холдинга?

Для начала необходимо «очистить» понятие лидерства. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется **формальным лидерством**.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

Процесс влияния через способности и умение или другие ресурсы, необходимые людям, получил название **неформального лидерства**.

Особенности основных стилей лидерства:

1. Авторитарный стиль руководства (особенно благосклонный) наиболее эффективен, так как подкрепляет единоличную власть и увеличивает ее возможности влиять на подчиненных для достижения определенных целей.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, так как производственные параметры изменить можно, а человеческую натуру (в процессе труда) – сложно.

Однако сосредоточение на людях дает стратегический эффект.

3. Если не принять меры, то власть исполнителей может возрасти и подорвать влияние руководителя. Этому способствует либеральный стиль руководства.

4. Ориентация на человека вызывает доброе отношение персонала к руководству и желание выполнять работу с наивысшей эффективностью. Удовлетворение от работы также возрастает. Рекомендации же экспертов отторгаются коллективом и вызывают у него сопротивление.

5. В некоторых случаях (кризисная ситуация) демократичный стиль с ориентацией на человека не приводит к росту удовлетворенности, так как вызывает растерянность и другие негативные эмоции у коллектива.

6. Участие работников в управлении в большинстве случаев приводит к росту удовлетворенности работой даже у вспомогательного и младшего обслуживающего персонала.

7. Высокая степень удовлетворенности снижает текучесть кадров, но не наоборот. Однако производительность труда не зависит напрямую от степени удовлетворенности. Она является в большей степени следствием удовлетворенности, нежели ее причиной.

8. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к более высокой удовлетворенности.

Итак, основными маркерами при выборе стиля лидерства в холдинге становятся:

Миссия и бизнес-стратегия компании, характеристики внешней среды.

Необходимо учитывать как базовые предпосылки формирования стиля лидерства, в противном случае даже универсальные приемы могут привести к неожиданным результатам. При этом нужно анализировать элементы, и для холдинга в целом, и для отдельных «бизнес-единиц» (часто в формулировке корпоративной стратегии кроются противоречия).

Неплохо организовать процесс «сверки» декларируемых и фактических позиций, понять степень разделения менеджментом компании на разных уровнях управления.

Является ключевым моментом, т.к. четко определяет заказчика и целевые установки воздействия.

1) Стадия жизненного цикла, существующая структура, сила «закона» (норм и правил) внутри холдинга.

2) Практически то же самое, инструменты, которыми можно работать – внутренние документы, интервью с ключевыми фигурами (выборка должна включать все уровни управления – и управляющую компанию, и бизнес-единицы).

Параллельно происходит оценка актуальных элементов корпоративной культуры (в целом для холдинга и каждой бизнес-единицы).

3) Баланс формального и неформального лидерства в организации, основные «центры тяжести» и влияния.

Очень важный момент, поскольку раскрывает сутевое наполнение организационной структуры: фактическое распределение властного ресурса, необходимо зафиксировать явных и «теневых» лидеров, основные стили и области влияния, определить, какие методы воздействия могут быть к ним применимы (включить этих лиц в интервью).

4) Оценка собственного ресурса, ограничений.

Каждому свойственен набор психо-эмоциональных характеристик (собственный профиль), который, безусловно, поддается коррекции. Обязательно следует максимально объективно оценивать собственные возможности и ограничения, поскольку существуют стили лидерства (например, харизма), которые очень требовательны к характеристикам носителя. В случае ошибки существует риск из позиции «ведущего» перейти в «ведомые» причина – завышенная самооценка).

4) Уровень менеджеров и подчиненных внутри холдинга.

Оптимально, если есть результаты оценки управленческих компетенций (или другой информационный срез). При его отсутствии формируется «тул» основных фигур (субъектов и объектов воздействия) и производится экспресс-оценка по ключевым критериям.

Результат – основные зоны развития, ограничения, потенциальные инструменты воздействия.

5) Адаптивное лидерство, сочетание стилей.

Все перечисленное выше необходимо использовать при выборе возможных потенциально успешных стилей лидерства, однако не следует четко руководствоваться каким-либо набором инструментов. Это означает подрыв собственных лидерских качеств. Необходимо «включать» интуицию и другие ресурсы «эмоционального интеллекта», чтобы действовать адекватно. Перечисленные меры служат лишь когнитивной поддержкой, но не являются панацеей.

*Товмасян Н.Д., г. Салехард*

## **ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ ЧИНОВНИКА: ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Трансформация общественных и государственных структур значительно влияет на интеллектуальную составляющую среды управленческой деятельности. Это существенно влияет на самосознание управленцев, формы и результаты их профессиональной деятельности. Новые требования к чиновникам органов власти в первую очередь отражаются в их профессиональном мышлении, умении адекватно современным реалиям действовать. В этой связи возникает потребность в изучении стилевых характеристик профессионального мышления государственных и муниципальных служащих.

*Стиль профессионального мышления* – это способ функционирования профессиональной картины мира, представляющей структурно-функциональный закон и исторический тип этого вида интеллектуально-рациональной деятельности, это форма духовной деятельности представителей одной профессии, которая определяет практический характер содержания этой деятельности в функционировании и развитии профессионального сознания и обладает системным, нормативным и априорно-установочным характером.

Каждая профессия предъявляет свои, особые требования к мышлению работника в той или иной профессиональной области.

Специфические характеристики профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих обычно выводятся из особенностей этого вида службы:

- административный характер профессиональной деятельности;