



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Влияние групповой динамики на эффективность управления организацией

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

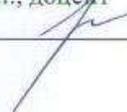
71,26 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнила:

студентка группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Отт Анна Федоровна 

Научный руководитель:

К.т.н. доцент

Плужникова Ирина Ивановна 

Челябинск

2022

Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГРУППЫ И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1.	Понятие, сущность групп и их классификация	6
1.2.	Факторы, влияющие на эффективность работы группы	13
1.3.	Понятие и значение лидерства в аспекте групповой динамики: концепции лидерства	18
	Выводы по первой главе	36
ГЛАВА 2.	ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ	37
2.1.	Анализ влияния групповой динамики на эффективность деятельности	37
2.2.	Рекомендации по повышению влияния групповой динамики на эффективность управления ООО «Ликард» г. Нижневартовск	63
	Выводы по второй главе	93
	Заключение	95
	Список использованных источников	98

Введение

Актуальность исследования. В наши дни заметно усилился коллективный характер деятельности, и как следствие, увеличилось внимание к проблемам групповой динамики и лидерства. Все больше и больше исследований посвящаются проблемам эффективности организации и управления людьми, регуляции разворачивающихся между ними отношений, использованию разных средств и воздействий на них.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство, поэтому необходимо рассмотреть все факторы, которые влияют на человека во время работы. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные, кроме того в любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него исключительно большое влияние: либо помогая более полно раскрыться его потенциалу, либо подавляя способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации, а это очень принципиально для развития организации в целом.

В настоящее время для эффективной деятельности организации необходимо выявить механизмы, влияющие на работу людей, их взаимоотношения друг с другом и руководством. Своевременные и правильные действия помогут избежать отрицательные последствия взаимодействия подчиненных и их руководителей, а также предотвратить новые возникновения конфликтов. Поэтому изучение динамики групп и лидерства, методов и принципов, которые применяются для этого в организации, являются очень

актуальной проблемой.

Степень изученности проблемы исследования. Динамика групп и лидерство рассматривалось в трудах западных исследователей, а на практике широко используется в организациях стран востока. Следует отметить, зарубежные авторы разделяют групповую динамику и лидерство. Среди зарубежных авторов, которые провели исследования в области динамики групп и лидерства можно выделить: А. Бавеласом, которым было рассмотрено влияние различных способов коммуникаций на деятельность группы; исследования по проблеме лидерства, проводил американский исследователь Р. Белз; из современных исследователей выделяют А.В. Петровского с его стратометрической концепцией групповой активности; модель многоуровневой структуры межличностных отношений Г.М. Андреева и А.И. Донцов и многих других. Кроме того, большое внимание этому вопросу уделяли психологи, такие как например З. Фрейд и Ф. Шамбо в своих работах по групповому влиянию.

Объектом изучения является влияние групп на деятельность организации.

Предмет исследования - роль лидера на эффективность работы группы в целом и каждого отдельного сотрудника.

Целью работы является исследование групповой динамики и лидерства и влияние их на эффективность деятельности организации.

Для раскрытия этой цели были поставлены следующие задачи:

1. исследовать управление в социальных группах и их разновидности, а также выявить факторы, влияющие на эффективность работы группы;
2. исследовать феномен лидерства, рассмотреть концепции лидерства;
3. провести количественный и качественный анализ кадрового состава базы исследования.
4. исследовать роль лидера и руководителя в социальных группах и дать рекомендации по управлению группами в организации.

Методологическая и теоретическая основа исследования включает положения групповой динамики в системе управления человеческими ресурсами. Основой теоретического и методологического исследования по

основным разделам исследования выступают труды: А.Н. Азриляна, Д.А. Аширова, И.В. Бизюковой, Н.Р. Валиуллиной, Д.В. Дмитриева, Л.С. Досковой, М.В. Дорошевой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, М.И. Магура, А. Муленко, Л. Орловой, А.А. Раздорожного, Г.Р. Райтера, Г. Ребусова, В.Н. Слинькова, В.В. Ткаченко, С. Уильямса, Ю.Г. Уфимова, В.Н. Федосеева и др.

Методы исследования. При написании выпускной квалификационной работы были использованы методы научного исследования: сравнительный метод, анализ полученных данных, изучение монографических публикаций и статей, метод дедукции и индукции.

База исследования.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе раскрыто понятие группы, приведены классификация и факторы, влияющие на эффективность деятельности группы. Вторая глава посвящена лидерству, в которой рассмотрена суть лидерства, основные концепции становления лидерства. В третьей заключительной главе были рассмотрены функции неформального лидера и руководителя в организации, проведен сравнительный анализ между ними, и представлены рекомендации в области правильного управления руководителем лидером в неформальной группе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГРУППЫ И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, сущность групп и их классификация

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы, члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей, например, кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения

школьников-подростков.

Не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

В учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение группы: «группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц» [15, с. 311].

Характерными особенностями группы является следующее:

члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы;

человек говорит не о себе а, о группе в целом;

взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов личного разговора наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг, с другом придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму;

в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой [21, с.492]. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей другие склонны к координации усилий членов группы третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов они ставят перед группой цели отслеживают

влияние окружения на решаемые группой задачи.

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий [1, с.235]. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Кроме того, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работ, групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов [12, с.537]. Одним из таких негативных проявлений

является групповщина, складывающаяся при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации. Это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единомыслие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, считая, что верно общее мнение. В-пятых, группа отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

Таким образом, под группой понимаем два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц и она оказывает влияние на деятельность организации.

Исходя из определения «группы», можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп [15, с.313].

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя формально определенную структуру ролей должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В организации существует три основных типа формальных групп:

командная (соподчиненная) группа руководителя (состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями);

рабочая (целевая) группа или группа на задании. Она обычно создается для решения отдельной задачи и может быть переформирована в другую, в зависимости от характера задачи (например, проектная группа);

комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Формальная группа имеет следующие особенности:

она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности сознательного движения к известной цели;

она безлична, т.е. рассчитана на индивидов отношения, между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

вертикальная (линейная) организация объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими - выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

функциональная организация в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции как, например бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке

какого-либо проекта [11, с.212].

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями общими интересами одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей норм действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения. Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

представляет собой вне формальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей стихийно

складывающейся между работниками некоторые формы рационализации и изобретательства способы принятия решения и т.д.;

представляет социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения любительские группы отношения престижа лидерства симпатий и т.д.

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов характеру деятельности по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам [5, с.146]:

просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы фонды социальных инициатив группы экологической защиты и спасения памятников культуры клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;

асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;

антисоциальные, т.е. самая неблагополучная часть общества вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота неспособность понять других иную точку зрения с другой – часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

Итак, чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть выгодами неформальной группы, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, кроме того эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение, так как группа в целом влияет на поведение отдельной личности.

1.2. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов [15, с.318].

Размер: теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделять Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

Состав: под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей [20, с.289], так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

Групповые нормы: как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям [18, с.753].

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект; они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции

или заботу об удовлетворении покупателя - положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Один из исследователей провел классификацию групповых норм: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; защита честности. Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, - менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения

потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности, т.е. держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены [15, с.323]. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Конфликтность: различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы, однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликта в малых группах и методы их разрешения во всех подразделениях организации одни и те же.

Статус членов группы: статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета,

образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

Роли членов группы: критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания, нормально работающей группы [16, с.366]. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Итак, на эффективность работы группы влияет ряд факторов, которые организации надо учитывать. Все факторы взаимосвязаны и вытекают один из другого и оказывают влияние на поведение отдельной личности, а, следовательно, и на всю группу, будет ли она работать на достижение целей организации или на противодействие им.

1.3. Понятие и значение лидерства в аспекте групповой динамики: концепции лидерства

Слово «лидер» многозначно, переводится с английского языка на русский как: ведущий, руководитель; корабль, возглавляющий группу, караван судов; спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании; едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером). В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

В учебнике «Основы менеджмента» М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури дается следующее определение лидерства: «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [15, с.348].

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство. Лидерство как процесс предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Исходя из этого, широкое понимание лидерство включает:

влияние на постановку целей и определение стратегии развития;

влияние согласованного поведения на достижения целей;

влияние на групповую поддержку;

влияние на организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние. К наиболее существенным из них относятся следующие:

физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство - это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего;

понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение;

энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми» Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние;

дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних;

профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым;

порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

В теории лидерства выделяют различные виды данной категории управления [17, с.325]. Лидерство классифицируют как формальное и неформальное:

формальные лидеры являются руководители организаций, которые могут одновременно быть неформальными лидерами или не быть таковыми;

неформальные лидеры - это люди, которые не связаны с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленным положением в организации (должность, статус) или официальными, формальными полномочиями.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений [3, с.50]. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

В зависимости от микро- и макроуровней управления лидерство различают как микролидерство (микролидер) и макролидерство(макролидер).

микролидер функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление реактивно и ситуативно;

макролидер ориентирован на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

- проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;

- достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;

- уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом [13, с.19]. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили,

что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948г и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера [4, с.440]:

- ум или интеллектуальные способности,
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием,
- или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя

признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств, физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, или личностные деловые (приложение А).

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров [1, с.339]. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для

лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функции. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а, следовательно, заложить какие-то основы теории. Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Ниже будут рассмотрены следующие концепции ситуационного лидерства: модель ситуационного лидерства Фидлера; ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона - Яго.

Ф. Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 1960-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля. Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибальной шкалы приводится ниже.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера [4, с.455] лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивация на отношения и мотивация на работу.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рис. 2.3),

наглядно описывающих модель Фидлера. Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1-2, а также при наименее благоприятных условиях 7-8.

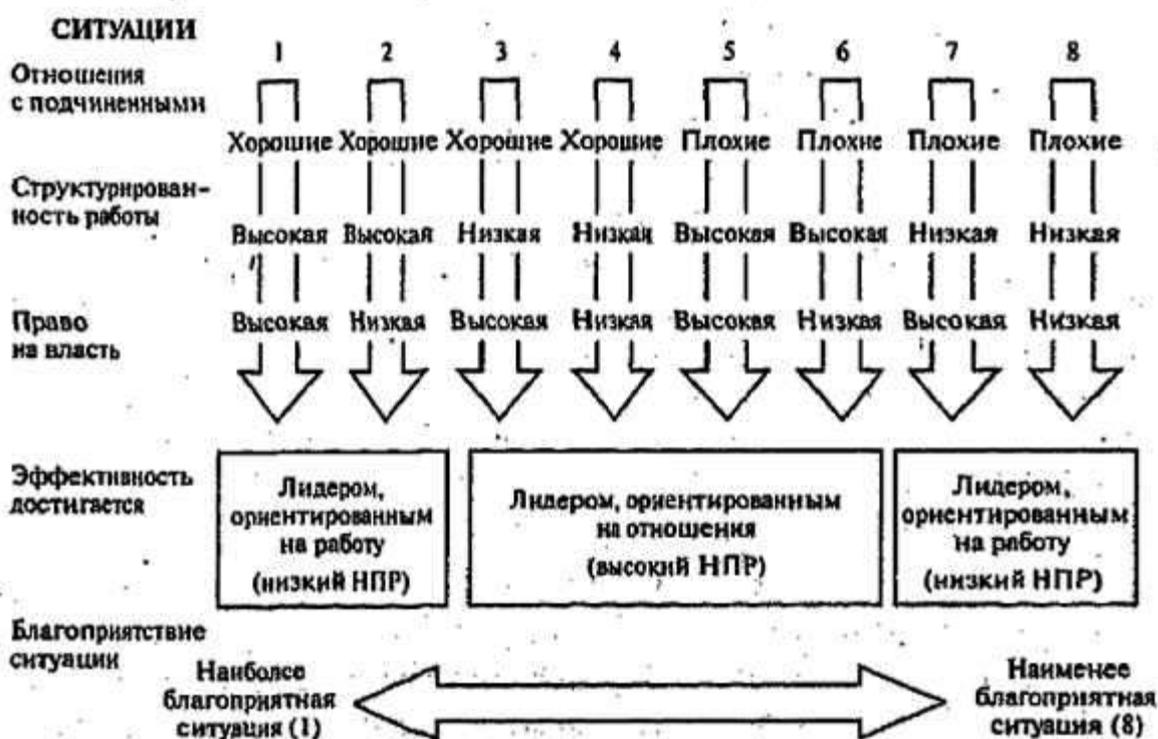


Рисунок 3 - Континуум ситуационной модели лидерства Филлера

На рис. 2.3 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПР. Лидер с высоким НПР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4-6). Ситуации 3 и 4 представляют собой случаи, когда последователи выполняют слабо структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к

уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном [4, с.468], которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Модели «путь - цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения - привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

Итак, модель дает основания для утверждения того, что руководителя, несмотря на то, что это очень трудно, можно обучить тому, как стать

эффективным лидером. Это намного труднее, чем изменить ситуацию, в которой находится лидер. Однако, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но в то же самое время она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

Неудача исследований в области личных качеств руководителя привела ученых к изучению поведения руководителей, так появился поведенческий подход к лидерству. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Формирование поведенческого подхода к лидерству связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этого подхода, эффективность управления обусловлена манерой поведения руководителя по отношению к подчиненному. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос - «какими качествами должен обладать эффективный руководитель?», к ответу на вопрос - «какой стиль лидерства наиболее эффективен?» Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

Теория «X и Y» Мак Грегора: Мак Грегор в своих исследованиях определил два стиля руководства: X и Y [15, с.349]. Руководитель, придерживающийся стиля X, руководствуется следующими предположениями:

люди не любят работы;

они требуют, чтобы ими руководили;

они хотят защищенности;

эффективно они могут работать только через угрозы.

Такой стиль руководства он назвал автократическим (авторитарным) или стилем, ориентированным на работу. Руководитель, придерживающийся стиля Y, руководствуется следующими предположениями:

труд - естественный процесс;

при создании соответствующих условий человек будет эффективно трудиться;

приобщаясь к организационным целям, работники используют самоуправление и самоконтроль;

сама работа и ее результаты будут им вознаграждением.

Стили руководства по К. Левину [16, с.243]: К. Левин выделил три стиля руководства автократический, демократический и либеральный. Автократический стиль, по его мнению, оправдан в группе или организации с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. Этот стиль характеризуется использованием, в качестве средств воздействия, потребностей и интересов низкого уровня, повышенным вниманием к личности руководителя или менеджера, достаточно высокой концентрацией полномочий в его руках, формальным отношением к человеку и апелляцией к изменениям потребностей, исполнением, повышенным контролем деятельности, культивированием личности менеджера. Демократический стиль следует применять при условии заинтересованности и ответственности. Демократическое управление определяется пониманием менеджера того, что человек способен весьма производительно трудиться, если знает, во имя чего он трудится; каких целей достигнет менеджер, если участвует в формулировании этих целей, если имеет возможность реализовать свою инициативу, свои способности, если имеет определенную самостоятельность в своей деятельности, если пользуется доверием и свободен от мелочного контроля. Либеральный стиль базируется на нечеткости определения целей группы и ее роли. Этот стиль характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений, так как решения принимаются группой самостоятельно, и в ней действует неформальный лидер. Этот стиль может быть выбран для руководства творческим коллективом или в организации с высокой степенью зрелостью персонала, явной общности целей деятельности, полного взаимопонимания членов группы, атмосферы доброжелательства.

Худшим проявлением этого стиля попустительство (само собой делается).

Выбор оптимального стиля К. Левин осуществлял на основе проведения социологического исследования эффективности руководства тремя группами мальчиков. Во главе каждой группы был поставлен менеджер (студент), имеющий склонность к одному из трех вышеназванных стилей руководства.

Модель Р. Лайкерта [15, с.353]: используя схему двух полярных стилей Мак Грегора - авторитарный (X) и демократический (Y), Лайкерт дополнил ее двумя промежуточными стилями и представил в виде континуума, фиксирующего убывания авторитарности и нарастание демократизма.

Эксплуататорско - авторитарный стиль. Менеджеры, придерживающиеся этого стиля, навязывают свои решения подчиненным. Мотивация осуществляется посредством угроз. Ответственность в большей степени несут высшие уровни управления.

Благосклонно - авторитарный стиль. Менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, снисходительно, по-отечески. Иногда делает вид, что советуется с подчиненными, но окончательно принимает решения сам и несет большую за них ответственность, мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Этот стиль характеризуется малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы.

Консультативно-демократический стиль. Менеджер этого стиля уже советуется с подчиненными и стремится конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация не только через вознаграждение, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх, существуют средние возможности.

Стиль, основанный на участии. В основе лежит привлечение подчиненных как к определению целей организации или подразделения, так и контролю за их достижением. Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации.

Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность. Существует хорошо налаженная коммуникативная сеть.

В соответствии с этими моделями стилей руководства, Р.Лайкерт вывел 4 базовые системы управления:

система управления 1 характерна для авторитарного стиля (ставит цели и требует неукоснительного выполнения, в случае невыполнения наказывают);

система 2 форма благожелательного патернализма, когда с подчиненными обращаются как с детьми, и вознаграждают, если они успешно выполняют задания, и наказывают, если они их не выполняют;

система 3 выступает в форме консультативного менеджмента, при которой руководители все же устанавливают цели, но обсуждают их с подчиненными и представляют возможности для выбора средств их достижения. Особое значение уделяется вознаграждениям;

система 4 управление, предполагающее участие подчиненных, оно включает всю рабочую группу в процесс принятия решений так, чтобы их идеи могли быть учтены. Высшие формы мотивации преобладают над низшими.

На основе модели Лайкерта разработан вопросник [15, с.357], позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру.

Модель Блейка и Моутона: одна из наиболее известных и широко используемых теорий стиля руководства была предложена Блейком и Моутоном, она также называется управленческой решеткой (сеткой) (Рис.2). Она представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси - интерес к производству (работе), на вертикальной оси - интерес к людям.

Авторы модели, в отличие от предыдущих исследователей, выделяют уже 5 стилей руководства (приложение В):

Стиль 1.1. Предполагает минимальное усилие руководителя к задаче и к людям. Этот стиль назван страхом перед бедностью, обедненное руководство.

Стиль 1.9. Управление загородным клубом. Скрупулезное внимание к человеческим потребностям и их удовлетворению ведет к созданию

комфортабельной и дружелюбной атмосферы, необременительному рабочему ритму в организации.

Стиль 5.5. Середина пути. Компромисс. Адекватная производительность может быть достигнута при сбалансированном учете необходимости выполнения работы и необходимости поддержания на удовлетворительном уровне морального состояния людей.

Стиль 9.1. Власть - подчинение. Эффективность выполнения производственных операций достигается созданием таких рабочих условий, при которых влияние человеческого фактора сводится к минимуму.

Стиль 9.9. Управление командой. Выполнение работы обусловлено преданностью людей своей работе; взаимозависимость членов команды, основанная на отношении к организационным целям как к общему делу, рождает взаимное доверие и уважение.

Значение исследования Блейка и Моутона заключается в том, что в нем доказывается возможность изменения менеджерами своих стилей руководства и возможность обучения навыкам руководства [16, с.487]. Это, несомненно, шаг вперед по сравнению с более ранними личностными теориями руководства, в которых превалировало значение врожденных качеств человека. Ученые так же исследовали взаимоотношения между начальником и подчиненным, между руководителем и руководимой им группой. Они неявно предполагали наличие иерархических взаимоотношений и фокусировали внимание на способах, с помощью которых менеджер использует власть, предоставляемую ему должностью, для оказания влияния на подчиненных.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль.

Появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить ситуационные и традиционные концепции, т.е. провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в сведениях. Рассмотрим следующие концепции в современной теории лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства): данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних [4, с.474]. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости оттого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Концепция харизматического лидерства: парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простой и драматический характер цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям. Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (приложение С).

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в

бизнесе высоких результатов. Чаше оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора [4, с.479].

Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений: понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется совсем иначе (приложение D). Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы или организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости

рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Таким образом, новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Выводы по первой главе

В наше время коллективный характер деятельности заметно усилился, и в результате возросло внимание к проблемам групповой динамики и лидерства. Все больше исследований посвящено проблемам эффективности организации и управления людьми, регулированию отношений, складывающихся между ними, использованию различных средств и воздействия на них.

Человек является основой организации, ее сущностью и ее основным богатством, поэтому необходимо учитывать все факторы, которые влияют на человека в процессе работы. Однако с позиции менеджмента невозможно говорить о человеке вообще, поскольку все люди разные, кроме того, в любой организации человек работает в окружении коллег и коллег по работе. Он является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него чрезвычайно большое влияние: либо помогает более полно раскрыть его потенциал, либо подавляет способности и желание продуктивно работать с полной отдачей.

Организация ожидает, что человек выполнит роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если он лично лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своим взаимодействием с организационной средой, то не существует противоречивых противоречий, которые подрывают взаимодействие между человек и организация, и это очень важно для развития организации в целом.

В настоящее время для эффективной деятельности организации необходимо выявить механизмы, влияющие на работу людей, их взаимоотношения друг с другом и с руководством. Своевременные и правильные действия помогут избежать негативных последствий взаимодействия подчиненных и их руководителей, а также предотвратят новые конфликты. Поэтому изучение групповой динамики и лидерства, методов и принципов, которые используются для этого в организации, является очень актуальной проблемой.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ

2.1. Анализ влияния групповой динамики на эффективность деятельности

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило крупнейшее предприятие на Западно-Сибирском регионе общество с ограниченной ответственностью «Ликард».

ООО «Ликард» г. Нижневартовск - крупная и перспективно развивающаяся локальная сеть розничной и оптовой торговли нефтепродуктами. Это около 70 удобно расположенных АЗС для людей, ориентированных на быструю покупку рядом с домом топлива первой необходимости и сопутствующих товаров повседневного спроса. Заправочные станции сети предлагают сбалансированный ассортимент качественных видов топлива.

ООО «Ликард» г. Нижневартовск следует в своей деятельности высказываниям Джека Траута

«Первая цель - качество, а прибыль сама придет»

«Сильной компанию делает не ее продукт или услуга, а то положение, которое она занимает в осознании потребителей»

Согласно выписки из Единого государственного реестра юридических лиц полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Ликард» г. Нижневартовск.

Сокращенное наименование: ООО «Ликард»

Ценности сети:

ориентированность на потребителя и на конечный результат;

надежная репутация на рынке;

продукты компании - высокого качества;

высокая репутация компании среди ее сотрудников;

в компании есть свои традиции;

осуществляется разумная социальная политика;

есть возможность карьерного роста;

разработаны материальные и не материальные поощрения.

Цели компании:

увеличение рентабельности и роста финансовых результатов;

сохранение и дальнейшее увеличение достигнутых объёмов производства и реализации качественной продукции;

увеличение реальных доходов работников компании;

снижение производственных издержек;

сохранение и дальнейшее развитие клиентской базы.

Стратегия компании:

сохранить позицию лидера в производстве продуктов питания в регионе;

индивидуально подходить к каждому клиенту и партнеру;

продолжать формирование грамотной команды специалистов;

активно развивать направление компьютеризации и автоматизации производственных и управленческих процессов.

В составе ООО «Ликард» г. Нижневартовск постоянно функционируют более 100 АЗС, в том числе 24 АЗС в Нижневартовске и 7 в близлежащих районах.

В ООО «Ликард» ведется автоматизированная форма бухгалтерского учета с использованием программы 1С «ДАЛИОН». Программа выбрана ООО «Ликард» так как она открывает широкие возможности для успешного управления предприятием, в состав которого входят различные объекты; как небольшие АЗС, так и крупные заправочные станции. Предназначена для автоматизации заправочных станций, потребности которых выходят за рамки только ведения товароучета, что может быть обусловлено масштабами бизнеса, стратегическими планами его развития, наличием в продуктовой рознице собственного производства.

Рассмотрим анализ состава и структуры актива баланса ООО «Ликард» г. Нижневартовск (таблица 2). Из таблицы 2 видно, что основу внеоборотных

активов составляют Результаты исследований и разработок. Так в 2020 году в первом квартале доля таких активов составляла более 39%, то в четвертом квартале 2020 года доля данных активов уменьшилась до 25%. Доля основных средств в период 2019-2020 год существенно изменилась: с 9,2% в первом квартале 2019 года до 6,7% в четвертом квартале 2020 года. Данная тенденция коснулась и в целом доли внеоборотные активов в составе имущественного комплекса базы исследования: данный показатель сократился с 58,9% в первом квартале 2019 года до 49% в последнем квартале 2020 года. Состав оборотных активов в период анализа так же менялся. Так, доля запасов металлургического предприятия в период анализа уменьшилась с 22% до 12,6%, а «входящего» НДС с 4,2% до 1,6%. Важный показатель – дебиторская задолженность в структуре активов снизилась с 22% до 18%, что рассматривается нами как положительный показатель. В целом, оборотные активы в доле сократились с 41,1% до 51%.

Таблица 2 – Поквартальный бухгалтерский баланс ООО «Ликард» г. Нижневартовск за 2019-2020 гг.

Вид	2019				2020			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	136 957	134 449	131 940	6 910 186	6 907 676	6 905 167	6 777 567	6 727 625
Результаты исследований и разработок	30 241 842	31 118 964	29 752 806	31 884 171	32 314 654	33 611 360	33 239 805	33 691 728
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	7 091 500	7 458 723	7 320 541	8 105 775	7 890 650	8 704 978	9 291 710	7 297 750
Незавершенное строительство	0	0	1 296 673	0	300	0	0	0
Расходы по незаконченным объектам НИОКР	0	0	1 643 788	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	7 855 827	8 675 704	9 102 157	9 809 388	10 727 874	10 214 522	12 734 100	16 358 364
Прочие внеоборотные активы	298 709	293 614	276 355	397 921	391 085	424 359	445 620	45 051 483
ИТОГО по разделу I	45 624 835	47 681 454	49 524 260	57 107 441	58 232 239	59 860 386	62 488 802	109 126 950
	0							
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								

Запасы	9 766 123	12 820 243	16 406 360	11 045 978	14 428 575	18 883 235	24 941 453	24 785 474
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 236 543	3 568 854	4 036 327	4 499 762	4 877 482	5 255 961	4 901 987	4 370 608
Дебиторская задолженность	17 339 453	15 057 293	13 731 460	18 557 914	17 887 327	16 516 259	20 751 964	28 608 517
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12 841	17 178	16 986	978 661	225 518	48 692	14 779	266 835
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 364 705	864 597	1 330 620	49 345	76 376	748 790	520 547	1 056 832
Прочие оборотные активы	60 738	68 788	50 077	100 931	134 731	110 895	145 409	194 492
ИТОГО по разделу II	31 780 403	32 396 953	35 571 830	35 232 591	37 630 009	41 563 832	51 276 139	59 282 758
БАЛАНС (актив)	77 405 238	80 078 407	85 096 090	92 340 032	95 862 248	101 424 218	113 764 941	168 409 708

Таблица 3 – Динамика показателей результативности деятельности ООО «Ликард» г. Нижневартовск в 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 год				2018 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка	1 426 489	1 954 852	1 954 852	20 038 700	2 440 634	6 173 944	7 130 862	29 027 024
Себестоимость продаж	-1 671 474	-2 636 163	-2 636 163	-20 577 774	-3 145 687	-7 665 931	-8 580 851	-26 262 259
Валовая прибыль (убыток)	-244 985	-681 311	-681 311	-539 074	-704 053	-1 491 987	-1 449 989	2 764 765
Коммерческие расходы	-32 130	-40 644	-40 644	-100 811	-18 574	-207 745	-234 251	-144 278
Управленческие расходы	-193 709	-301 596	-301 596	-1 459 264	-185 811	-447 025	-509 396	-1 207 743
Прибыль (убыток) от продаж	-470 824	-1 023 551	-1 023 551	-2 099 149	-909 438	-2 146 757	-2 193 636	1 412 744

С помощью анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

На основе данных аналитической таблицы 2 можно сказать, что увеличение валюты баланса свидетельствует об активизации производственно-финансовой деятельности организации. Эту тенденцию наглядно доказывает и данные в таблице 3.

ООО «Ликард» г. Нижневартовск постоянно проводит товарный маркетинг по инновационным направлениям. Отдел маркетинга ведет параллельную работу по товарному маркетингу с целью контроля, выявления тенденций развития, формирования независимого мнения, мониторинга и аудита маркетинга.

Организация нацелена на построение взаимовыгодных отношений со сторонними организациями и клиентами на принципах партнерства и взаимовыгодного уважения.

Организация:

1. Ориентируется на потребности клиентов и стремится гарантировать высокое качество своей продукции и услуг;
2. Всегда выполняет свои обязательства и ожидает выполнения обязательств от своих партнеров;
3. Работает в соответствии с законодательством о противодействии легализации незаконно полученных денежных средств;
4. Ведет бизнес только с партнерами, которые занимаются законной деловой деятельностью и чьи финансовые источники легальны;
5. Ни в какой форме не принимает незаконные выплаты и не применяет неэтичные или несправедливые способы воздействия на своих партнеров или конкурентов.

На сегодняшний день ООО «Ликард» г. Нижневартовск заинтересовано в успешном развитии своей маркетинговой деятельности.

Основная задача маркетинговой стратегии заключается в поиске

решений, направленных на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей и получение преимуществ по сравнению с конкурентами [18; с. 332].

Грамотная, обоснованная стратегия способствует выживанию ООО «Ликард» г. Нижневартовск в неблагоприятной внешней среде, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

Четыре стратегии организации:

Товарная стратегия ООО «Ликард» г. Нижневартовск

1. Продавая надежную и безопасную продукцию, ООО «Ликард» г. Нижневартовск укрепляет имидж организации;

2. Организация адаптируется к требованиям рынка по количественным и по качественным факторам;

3. Повышает качество конечного продукта – горюче-смазочные материалы;

4. Проводит подготовку реализации ГСМ;

5. Удерживает долю реализации на рынке ГСМ в России;

6. Осваивает сегменты реализации ГСМ;

7. Создает максимальные условия поддержания качества ГСМ у потребителя в процессе их окончательной переработки;

8. Улучшает качество покупной продукции.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Кадровая служба предприятия занимается следующими функциями:

- планирование потребности в персонале,
- отбор кандидатов,
- ориентация и обучение новых работников,
- обеспечение мотивации и льгот,
- оценка исполнения,

- здоровье и безопасность работников,
- работа с жалобами и трудовые отношения.

Стабильное развитие ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК неразрывно связано с проведением активной кадровой политики, направленной на создание единой профессиональной команды.

Персонал является основной базой предприятия, той неотъемлемой частью, внутренним движущим ресурсом, благодаря которому осуществляется достижение поставленных стратегических целей.

На предприятии действует коллективный договор, заключенный на основе норм Трудового кодекса РФ, Закона РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК предоставляет своим сотрудникам социальный пакет, который включает в себя программы негосударственного пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, жилищного кредитования.

Для работников предусмотрено обязательное медицинское страхование, периодические профилактические осмотры, профилактика эпидемических заболеваний (вакцинация), санаторно-курортное лечение в рамках коллективного договора, дополнительные социальные льготы в виде выплат в связи со сложными жизненными ситуациями.

На территории предприятия функционируют здравпункты, оказывающие первичную медицинскую помощь, физиотерапевтическое лечение в санатории-профилактории работникам с вредными и опасными условиями труда.

Уделяется внимание социальной защите пенсионеров и ветеранов. Оказывается материальная помощь, проводятся праздничные мероприятия, выделяются льготные путевки в санаторий – профилакторий, пансионаты, санатории, дома отдыха.

ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК осуществляет взаимодействие с институтами гражданского общества, является ассоциированным членом

ряда общественных организаций, представляющих интересы промышленности, отрасли и предпринимательства: Союз нефтепереработчиков России (СХР), Приволжская торгово-промышленная палата (ПТПП), Ассоциация топливных ретейлеров (АРР), Ассоциация предприятий оборонно-промышленного комплекса Нижневартовской области, Объединение работодателей «ПРОМАСС – Нижневартовск» и многими другими.

Представители Общества входят в руководящие органы вышеназванных общественных организаций и принимают непосредственное участие в разработке направлений деятельности и подготовке основных документов и решений.

На предприятии определен постоянный состав ключевых работников, представляющих значительную ценность для предприятия с целью формирования программ обучения, развития, мотивации квалифицированного персонала, формирования программ, направленных на сохранение профессионального потенциала предприятия и подготовки и развития резерва для оперативного восполнения выбывших работников.

В условиях финансового кризиса ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК в 2019-2020 годах реализовал собственные программы по развитию физкультуры и спорта, а также оказывал содействие деятельности в сфере физической культуры и спорта, футбольным и хоккейным командам «Металлург», учебным заведениям, а также образовательным учреждениям города в сфере приобретения оборудования для учебных процессов, в том числе для учреждений профессионального образования.

Основной целью кадровой политики ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК является обеспечение равных и доступных условий сотрудникам для профессионального обучения и развития, гарантирование безопасных и комфортных условий труда, привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

Исходя из целей бизнеса и целей в области качества в 2019-2020 годах

на предприятии организовано обучение 2 158 человек, в том числе на курсах:

- обучения второй специальности и повышения квалификации – 562 чел.,
- развития знаний и навыков в информационных технологиях – 614 чел.,
- по охране труда и промышленной безопасности - 342 чел.,
- по системе менеджмента качества - 240 чел.,
- теоретическое обучение по внедрению производственной системы – 456 чел.

В том числе в Бюро по подготовке кадров отдела экономики труда ООО «Ликард» г. Нижневартовск - 290 чел., у внешних провайдеров – 1007 чел., из них за счет Федерального бюджета (ЦЗН г. Магнитогорск) - 773 чел. Всего за счет средств Федерального бюджета (ЦЗН г. Магнитогорск) в 2019-2021 гг. обучено 1234 чел.

Предоставляя персоналу возможность постоянного совершенствования своих профессиональных знаний, компания формирует своеобразный кадровый резерв. С позиций технологии кадрового резерва ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК удастся успешно осуществлять формирование кадрового состава для работы в период реформирования отрасли, а также оперативно решать многие другие задачи.

ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК осуществляет страховые выплаты работникам предприятия по критериям, таких как:

- состояние здоровья;
- стаж работы;
- материальные нужды в связи с беременностью, бракосочетанием, ухода на пенсию, и др.

В 2019-2020 годах ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК приняло участие в реализации 3-х направлений Целевой федеральной программы снижения напряженности на рынке труда. Освоено субсидий из федерального

бюджета для снижения напряженности на рынке труда Челябинской области по направлениям:

– Организация временных работ для работников, находящихся под риском увольнения.

В программе приняло участие 1100 работников предприятия, объем освоения субсидии - 11 424 тыс.руб. – экономия по ФОТ предприятия.

– Организация временных работ для безработных граждан.

В программе приняло участие 589 чел., объем освоения субсидии 2 438 тыс.руб.

– Организация стажировки молодых специалистов-выпускников учебных заведений.

Стажировку прошло 432 молодых специалиста, объем освоения субсидии 3 360 тыс.руб.

На ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК организовано наибольшее количество рабочих мест для стажировки молодых специалистов в целях получения ими опыта работы по полученной профессии (специальности). Всего за 2019-2020 года освоено 32 222 тыс.руб. федеральных субсидий.

На 01.01.2021 года численность ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК составила 6 438 человек. Рассмотрим динамику численности персонала и объем денежных средств, выделенных на оплату труда.

Таблица 4. – Сведения по численности и фонду оплаты труда по ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК за 2019-2020 года, чел

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	6962	6276	6438
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	139520	141612	173305
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб. (с учетом регрессивной шкалы ставок)	20925	29259	35593

Из таблицы 4 видно, что численность персонала на предприятии в 2019 г. снизилось по сравнению с 2019 г., а в 2020 г. вновь возросла. Как

свидетельствуют данные, представленные на рисунке 5, за рассматриваемый период произошло сокращение численности работников предприятия на 524 чел. Рассмотрим эту динамику на рисунке 1.

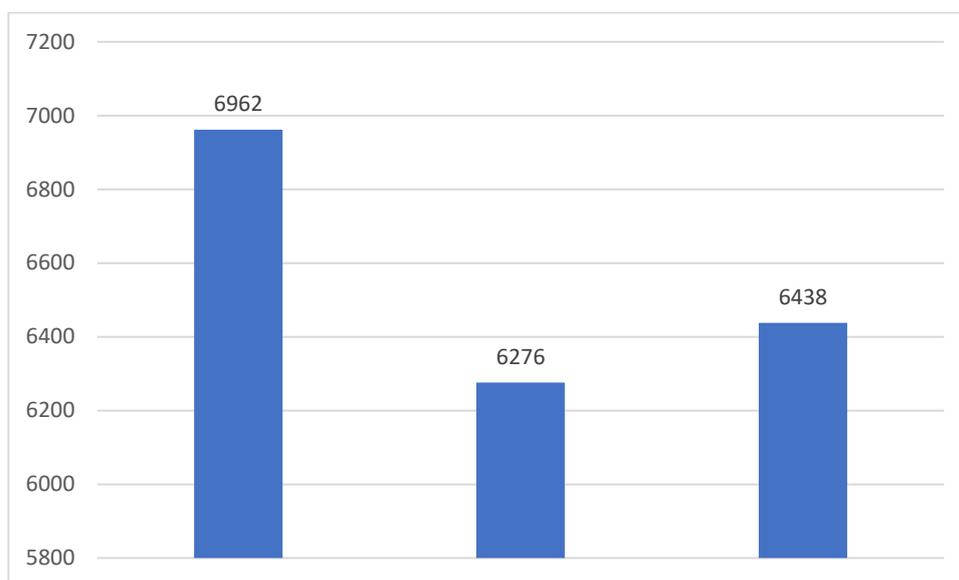


Рисунок 5 – Динамика численности работников за период 2019-2020 гг., чел.

Также из таблицы 4 наблюдается повышение объема денежных средств, направленных на оплату труда и социальное обеспечение. За 2019 г. денежные средства, направленные на оплату труда увеличились на 1,5%, а за 2020 г. - на 22,5. Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение тоже возрастал: в 2019и г. - на 40%, а в 2020 г. - на 22%. Рассмотрим эту динамику на рисунке 6.

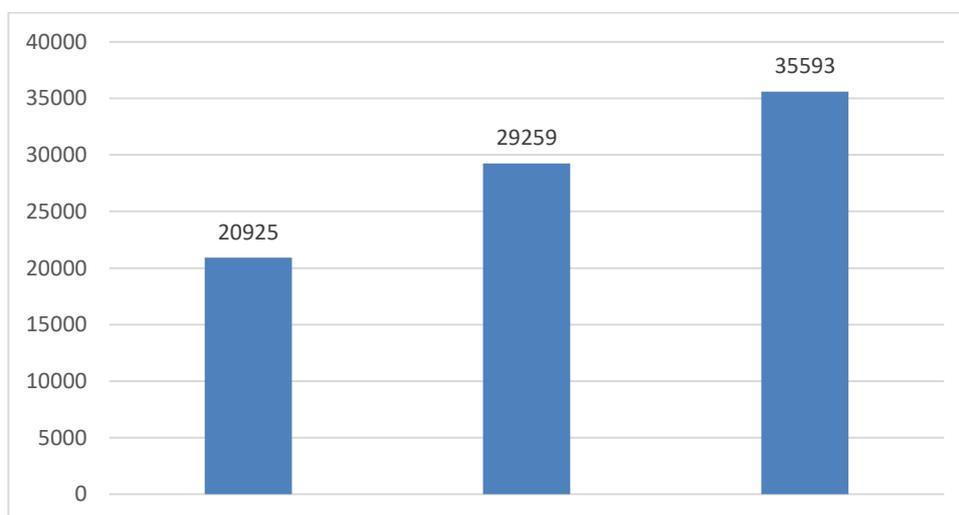


Рисунок 6 – Динамика объема денежных средств, направленных

социальное обеспечение за период 2019-2021 гг., тыс. руб.

На сегодняшний день возрастной состав ООО «Ликард» г. Нижневартовск характеризуется высокой долей зрелых работников.

805 человек (12,5% общей численности) - работники в возрасте до 30 лет, из них 64 человека занимают руководящие должности.

Основная часть работающих имеют средний возраст, на их долю приходится 44,1% общей численности персонала, или 2840 человек.

Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» руководящего состава работников.

Более 32% руководителей имеют возраст старше 50 лет.

Средний возраст работников предприятия в 2020 году составил 41 года, при этом средний возраст руководителей высшего звена - 47 лет.

Возрастной состав работников ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК на 01.01.2022 г. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о сотрудниках (работниках) ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК в зависимости от их возраста и образования

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет, %	7,5	11,1	12,5
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 26 до 30 лет, %	10,6	10,1	12,6
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 31 до 40 лет, %	19,9	18,4	18,3
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 41 до 50 лет, %	29,3	28,8	25,8
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 51 до 55 лет, %	14,6	13,3	15,9
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет, %	18,1	18,3	14,9
имеющие неполное среднее образование, %	14,5	11,3	6,3
имеющие среднее образование, %	26,6	23,7	24,7
имеющие начальное профессиональное образование, %	22,3	25,8	24,5
среднее профессиональное образование, %	16,2	19,7	20,7
имеющие высшее профессиональное образование, %	20,1	19	22,3
имеющие второе профессиональное образование, %	0,3	0,5	1,5

Из данной таблицы 5 мы наблюдаем, что основная масса работников находится в группе в возрасте 41-50 лет. Наименьшее число работников находится в группе 18-30 лет. Из этого следует, что на предприятии работают опытные люди в зрелом возрасте.

В возрастной структуре основными возрастными категориями можно назвать 31-40 (19%), 41-50 (28%), т.е. возрастной период 31-50 лет. Это люди, получившие образование, имеющие жизненные цели, и самое главное жизненный и профессиональный опыт.

Рассмотрим эту динамику на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика возрастного состава персонала ООО «Ликард» г. Нижневартовск за период 2019-2020 гг., %

Также из таблицы 5. видно, что большой процент сотрудников имеет среднее образование и начальное профессиональное образование.

ООО «Ликард» г. Нижневартовск - металлургическое предприятие, это крупнейший производитель черновой меди и серной кислоты. Это объясняет преобладание мужчин на предприятии. Рассмотрим структуру работников

ООО «Ликард» г. Нижневартовск по категориям в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика доли руководящего персонала ООО «Ликард» г. Нижневартовск за период 2019-2020 гг.

Наименование показателя	Расчет	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Доля руководящих работников	% к общей численности	6,5	6,1	5,6

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Ликард» г. Нижневартовск за период 2019-2020 гг.

Наименование показателя	Расчет	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Доля специалистов	% к общей численности	10,8	10,1	10,5
Доля рабочих	% к общей численности	73	76,2	75,4
Доля работников непромышленной сферы	% к общей численности	9,7	7,6	8,5

Данные представленные в таблице 7, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала составляют рабочие, так как ООО «Ликард» г. Нижневартовск является торгово-производственным, производящим предприятием. Рассмотрим эту динамику на рисунке 8.

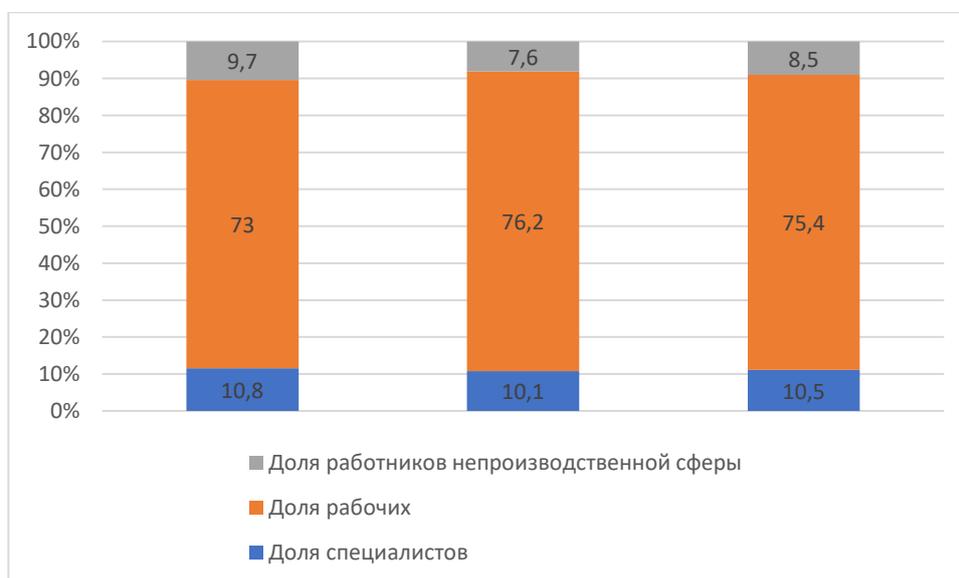


Рисунок 8 – Динамика структуры персонала ООО «Ликард» г.

Нижевартовск за период 2019-2019 гг., %

Динамика текучести кадров представлена в таблице 8.

Таблица 8. – Сведения об обновлении и текучести кадров ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент обновления, %	1,9(138чел.)	4,1(261чел.)	2,2(142чел.)
Коэффициент текучести, %	11,8(822чел.)	1,6(101чел.)	1,5(97чел.)

Для наглядности изобразим эту таблицу на рисунке 9.

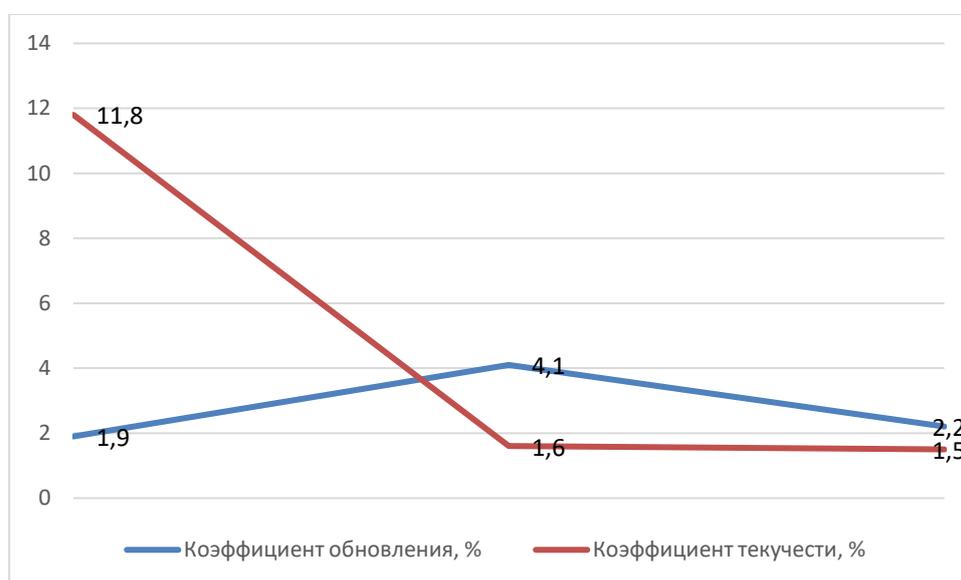


Рисунок 9 – Динамика приема и увольнения кадров в ООО «Ликард» г.

Нижевартовск в 2019-2020 гг., %

Из рисунка 9 видно, что наибольшее число выбывающих было в 2019 г., т.к. в этом году происходило сокращение численности персонала. В 2020 г. Замечен наибольший всплеск приема сотрудников, т.к. повысился рост в потребности персонала из-за увеличения плана производства. В 2021 г. процент выбывших и поступивших начал уравниваться.

На предприятии наблюдается текучесть высококвалифицированного персонала, ее снижение положительно бы сказалось на производительности труда, так как потеря одного работника в среднем ведет к потере 198 тыс.руб. в год (его среднегодовая выработка), а уход одного рабочего приводит к

потере 248 тыс.руб.

Производительность же вновь принимаемых работников намного ниже производительности тех, кто работает на предприятии уже какое-то время.

Основные причины текучести кадров представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные причины текучести в порядке убывания значимости

Причина увольнения	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Всего	822 чел.	101чел.	97чел.
Неудовлетворенность з/п	40 %	40 %	45 %
Семейные обстоятельства	33 %	29 %	21 %
Неудовлетворенность жильем	10 %	10 %	11 %
Неудовлетворенность занимаемой должностью	11 %	10 %	11 %
За прогулы	9 %	10 %	11 %
За нарушение дисциплины	9 %	10 %	11 %
Не соответствие занимаемой должности)	-	1 %	1 %
Осуждены народным судом	1 %	-	-
Не выдержали испытательный срок	1 %	-	1 %

Исходя из данных, представленных в таблица 9, следует, что основной причиной текучести кадров на данном предприятии является неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что за период 2019-2020 гг. заработная плата увеличивалась по всем категориям работников.

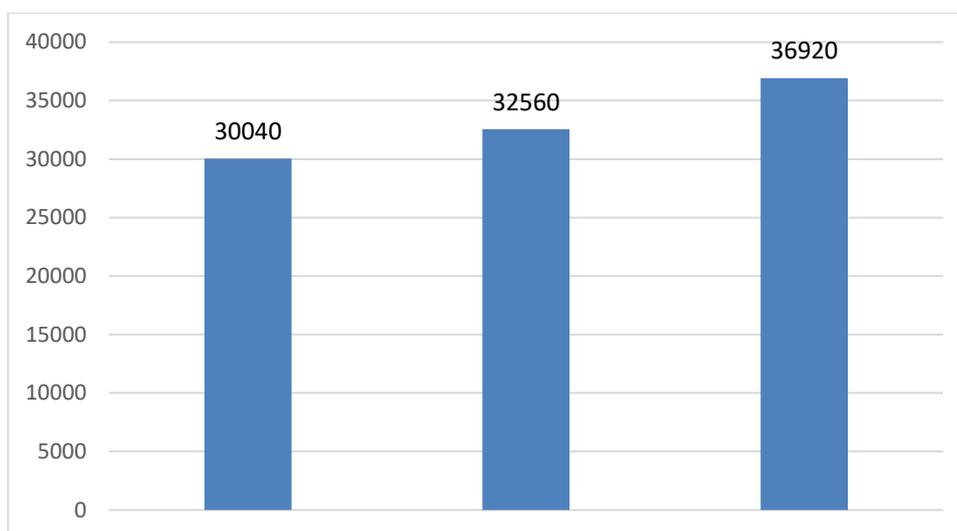


Рисунок 9 – Среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «Ликард» г. Нижневартовск, руб.

Из рисунка 9 видно, что в 2020 году средняя заработная плата увеличилась на 12,6% по сравнению с 2019 г. В 2021 году заработная плата увеличилась на 34,3% по сравнению с 2020 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

Рассмотрим среднюю заработную плату сотрудников, исходя из занимаемых категорий в таблице 10.

Таблица 10 – Сведения о среднемесячной оплате труда по категориям работающих ООО «ЛИКАРД» Г. НИЖНЕВАРТОВСК

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Руководители	25731	38264	47284
Специалисты	16095	18205	23313
Работники АЗС	13911	21116	22623
Работники не промышленной группы	9535	12671	14459

Из таблицы 10 видно, что заработная плата за период 2019-2020 гг. возросла по всем категориям работников предприятия. Рассмотрим для наглядности эту динамику на рисунке 10.

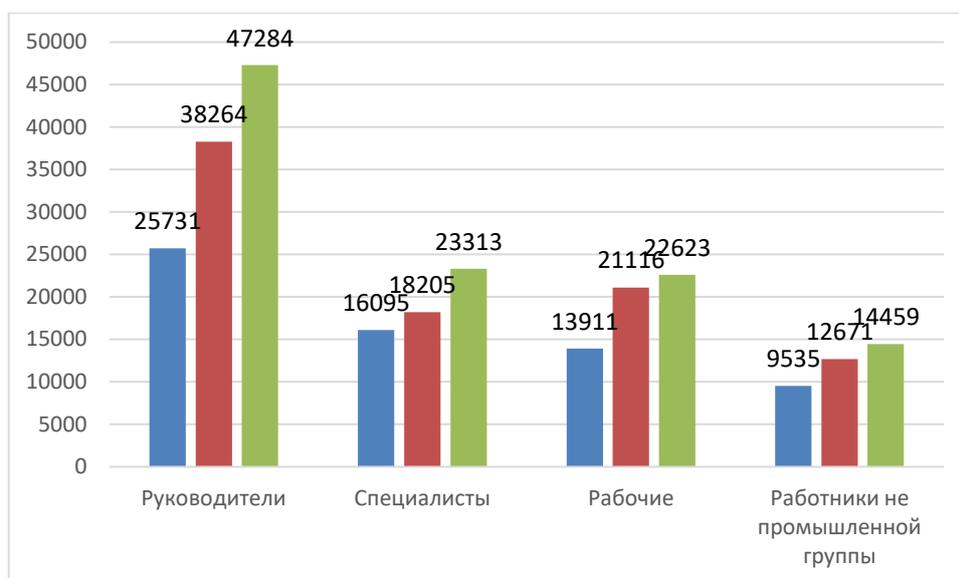


Рисунок 10 – Динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Ликард» г. Нижневартовск за период 2019-2021 гг., руб.

Кадровая политика на ООО «Ликард» г. Нижневартовск представляет собой деятельность, направленную на формирование и совершенствование кадрового состава персонала.

Для решения проблем, связанных с кадровой политикой предприятия проводятся следующие виды деятельности:

- оплата труда работников и мотивация;
- обучение и профессиональная подготовка персонал;
- оценка и аттестация персонала, направленная на улучшение качественного и демографического состава персонала;
- формирование кадрового резерва и карьерного роста;
- оптимизация количественного состава персонала;
- внутренние и внешние коммуникации.

Цели кадровой политики ООО «Ликард» г. Нижневартовск:

- обеспечение предприятия подготовленными кадрами, способными решать задачи общества;
- сохранение и пополнение кадрового потенциала в производственной сфере;

- привлечение кадрового резерва для реализации новых управленческих решений;
- повышение качественного уровня персонала и рост эффективности использования кадрового потенциала в условиях свободного рынка;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;
- эффективное управление процессами ротации и перемещения;
- обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов;
- формирование и поддержание благоприятного морально - психологического климата.
- Принципы кадровой политики:
- соответствие кадровой политики стратегическим целям развития предприятия;
- приоритетность развития и карьерного роста собственных кадров;
- планирование развития персонала с максимальным использованием потенциала всех трудовых ресурсов;
- компетентность и профессионализм инженерно-технического и рабочего персонала;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- повышение материального благосостояния работников;
- создание необходимых условий труда и отдыха, социальная защита, предоставление гарантий и льгот трудовому коллективу предприятия;
- соответствие требованиям законодательства.

На предприятии сегодня трудятся 6438 человек. За 2019-2020 гг. наблюдалась текучесть кадров - в целом было уволено 1020 человек, а принято 541 человек. Основной причиной увольнения работников послужила неудовлетворенность системой мотивации и ее методов.

При выборе кадровых технологий учитываются стратегия развития предприятия, требования производства, финансовые возможности предприятия, ситуация на рынке труда; спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Уровень квалификации персонала или отдельного работника предприятия $K_{\text{кв}}$ предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$K_{\text{кв}} = \frac{(0,42 \cdot \text{Ч}_o + 0,36\text{Ч}_c + 0,22\text{Ч}_п)}{\text{Ч}_{\text{общ}}}, \quad (1)$$

где: Ч_o - количество работников с высшим и средне специальным образованием, чел.; Ч_c - количество работников со стажем не менее 5 лет по данной специальности, чел.; $\text{Ч}_п$ - количество работников, прошедших повышение квалификации в анализируемом периоде, чел.; $\text{Ч}_{\text{общ}}$ - общее количество работников, чел.; 0,42; 0,36; 0,22 - коэффициенты значимости, соответственно, квалификации, стажу работы сотрудников и периодичности повышения их квалификации в росте производительности труда. Коэффициенты значимости рассчитаны на основе экспертных оценок руководителей и специалистов предприятия.

Данный показатель может быть использован как для оценки достигнутых результатов, так и для прогнозирования потребности в высококвалифицированных кадрах.

Показатель уровня деловых качеств работников K_d рассчитывается по формуле:

$$K_d = \sum_{i=1}^n \frac{a_i + K_i}{10} = \frac{0,12K_1 + 0,10K_2 + 0,10K_3 + 0,15K_4 + 0,28K_5 + 0,25K_6}{10}, \quad (2)$$

где: K_i - аспекты работы, по которым оцениваются деловые качества работника, выражаемые в баллах от 1 до 10:

K_1 - отношение к делу;

K_2 - ответственность за выполнение работы;

K_3 - инициативность работника при выполнении задания;

K_4 - качество выполняемой работы;

K_5 - знание своего дела;

K_6 - эффективность работы;

a_1 - степень значимости аспекта работы на результативность труда работника, которая определяется экспертным методом.

Значения показателей, характеризующих деловые качества сотрудников службы управления персоналом, приводятся в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели оценки деловых качеств отдельного сотрудника и в целом службы управления персоналом (на примере ООО «Ликард»)

№	ФИО, должность или код	Аспекты деловых качеств сотрудников, балл						
		Отно- шение к	Ответст- венность и	Иници- ативность	Качество работы	Знание своего	Эффек- тив-	Деловы е
1	У-1	8	8	8	8	10	8	0,85
2	У-2	8	8	8	10	10	8	0,88
3	У-3	8	8	8	8	10	6	0,80
4	У-4	10	8	8	10	10	8	0,91
5	У-5	8	6	6	8	8	6	0,71
6	У-6	8	10	8	10	10	8	0,91
7	У-7	8	6	5	6	5	5	0,62
8	У-8	8	6	6	6	8	8	0,72
9	У-9	8	8	6	8	6	6	0,80
10	У-10	8	8	8	6	8	8	0,76
11	У-11	8	8	8	6	8	8	0,76
12	Среднее значение показателей по службе	8,2	7,6	7,2	7,8	8,5	7,2	0,79

Синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств работников $K_{\text{пд}}$ рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пд}} = a_1 \cdot K_{\text{кв}} + a_2 \cdot K_{\text{д}}, \quad (3)$$

где: $K_{кв}$, $K_{д}$ - показатели, характеризующие соответственно профессиональные знания работника и его деловые качества; a_1, a_2 - степени значимости вышеуказанных показателей на результативность труда. Коэффициенты имеют следующие значения: $a_1 = 0,52$; $a_2 = 0,48$.

Показатели оценки квалификации $K_{кв}$, деловых качеств $K_{д}$ и синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств $K_{пд}$ каждого сотрудника и в целом службы управления персоналом (на примере аппарата ООО «Ликард») приведены в таблице 7.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сотрудники службы под номерами 1,2,4 и 6 являются перспективными работниками, их можно выдвигать в резерв на повышение, а также стимулировать повышением оклада. Работники под номерами 7, 5, 8 должны быть предупреждены о возможном увольнении, если не повысят свои знания и эффективность работы.

Следует отметить, что в целом все сотрудники службы управления персоналом недостаточно инициативны, работают неэффективно и не проявляют должной ответственности за выполняемую работу. Это в первую очередь относится к сотрудникам под номерами 5 и 7 (см.табл.8).

Таблица 8 – Показатели оценки квалификации отдельного сотрудника и в целом службы управления персоналом (на примере ООО «Ликард»)

№№	ФИО, должность или код сотрудника	Показатели		
		Деловые качества	Квалификация персонала	$K_{пд}$
1	У-1	0,85	1,0	0,93
2	У-2	0,88	1,0	0,94
3	У-3	0,80	1,0	0,90
4	У-4	0,91	1,0	0,94
5	У-5	0,71	0,64	0,67
6	У-6	0,91	1,0	0,94
7	У-7	0,62	0,78	0,71
8	У-8	0,72	0,64	0,68
9	У-9	0,80	0,78	0,79

10	У-10	0,76	0,78	0,77
11	У-11	0,76	0,78	0,77
112	Среднее значение показателей по службе	0,79	0,85	0,82

Служба управления персоналом ООО «Ликард» несет ответственность за эффективность информационного обеспечения всей системы управления персоналом. Это оказывается как в принятии решений о перемещении работников с одного места на другое, так и в организации соответствующей подготовки. Подавляющая ориентация на перемещение "наверх" делает систему управления персоналом излишне жесткой и ограничивает ее возможности. Большую гибкость дает сочетание горизонтальных и вертикальных перемещений.

Кадровые технологии предприятия формируют целостную кадровую стратегию, объединяющую различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по формированию и использованию рабочей силы.

Важнейший этап кадровой работы - планирование человеческих ресурсов, который состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.



Рисунок 2 – Система нормативных актов, регламентирующие кадровые технологии в ООО «Ликард»

Основные виды планирования – долгосрочное (на 10-15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).

План работы с персоналом на предприятии содержит три основных раздела: мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации; мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала; мероприятия по воспитанию и развитию персонала.

В соответствии с положениями действующего законодательства претенденты на работу в ООО «Ликард» должны отвечать установленным профессиональным требованиям, быть наиболее пригодными по своим

личными, деловым и моральными качествами, образовательному уровню, состоянию здоровья к выполнению возложенных на них задач.

Служба управления персоналом ООО «Ликард» разрабатывает перечень требований к кандидатам *в зависимости от выполняемых ими функций*, обеспечивает регулярное оценивание работы персонала.

В современных условиях нормативное обеспечение кадровых технологий **должно обеспечить** эффективность и производительность (результативность) выполнения работниками возложенных на них функций и задач.

2.2. Рекомендации по повышению влияния групповой динамики на эффективность управления ООО «Ликард» г. Нижневартовск

Большое влияние на качество межличностных отношений в коллективе работников играет личность руководителя и его стиль управления. Особенное значение должно способствовать понимать своих подчиненных, терпимость, принятие разных ценностей, убеждений и взглядов.

Исследование в отрасли социальной психологии показывают, что в группах под авторитарным руководством производительность труда достаточно высока, а также обеспечивается выполнение заданий в короткий срок. Но это временный эффект, краткосрочный.

В долгосрочной перспективе группы разбиты, происходит снижение доверия и эмоциональной связи между ее участниками. В группах мало согласованности, в результате чего снижается командное сотрудничество между работниками. Существует нехватка позитивной мотивации к труду, а также повышается угроза конфликта.

Авторитарный стиль управления оправдан в этих сферах деятельности или ситуациях, в которых существует абсолютная послушность и необходимость выполнения заданий (например, национальная оборона, во время стихийных бедствий), при которых, принятие решений принадлежит квалифицированному руководителю, который берет на себя полную ответственность.

Согласно таким ситуациям определяются преимущества данного стиля, а именно:

- позволяет осуществлять полный контроль работы в целом и дает возможность лучшей координации деятельности;
- время для принятия решения является относительно коротким;
- определяет полную и четкую ответственность;

- сотрудники будут действовать в соответствии с определенными процедурами, и выполнять задание, без обсуждения, которое значительно сокращает длительность этих заданий

- периодически может устранять некоторые потенциальные возможные конфликты.

- запуск резервной рабочей силы для выполнения дополнительных задач;

- не требует высокой социальной квалификации умения (навыков межличностного общения).

Недостатки автократического стиля:

- снимает ответственность из подчиненных.

- в незначительной мере используются знание и навыки подчиненные;

- уменьшает инициативность и творчество сотрудников;

- требует постоянного мониторинга и конкретики задач;

- не способствует участию подчиненных в исполнении заданий.

В отличие от автократического, демократический стиль имеет свои истоки в теории Макгрегора и основанный на предположении, что работник готов посвятить свои знания и энергию для целей, которые он считает своими, и при соответствующих условиях может ответственно и творчески решать проблемы организации.

В демократическом стиле подчиненные имеют право принимать участие в принятии решений. Руководитель устанавливает цель действия, в результате чего работникам предоставляется возможность свободы действий в выборе путей реализации этих заданий. Это создает благоприятные условия для выражения собственной инициативы. Кроме того, развивается чувство ответственность за часть работы.

Управление в демократическом стиле характеризуется доверием, благодаря чему повышается общая удовлетворенность персонала сделанной работой, а также дух (запал) сотрудников и авторитет руководителя.

Руководителя-демократа можно определить по характерному поведению

- объясняет рабочей группе свои намерения и поведение.
- пытается быть одобренным группой к началу внедрения собственных идей;
- обсуждает важные вопросы;
- призывает сотрудников, чтобы выразили свои идеи и мнения;
- позволяет подчиненным, работать таким образом, который они считают наилучшим;
- реализует предложения, выдвинутые сотрудниками.
- стимулирует развитие социальных и профессиональных качеств подчиненных;
- находит время, чтобы выслушать сотрудников.

Реализация демократического стиля работы увеличивает мотивацию, и использование определенного натиска, создает единственную позитивную социально психологическую атмосферу и фокусируется на укреплении личной заинтересованности в работе та возможность принять участие в создании разработок и реализации целей организации.

В то же время, необходимо подчеркнуть, что использование демократического стиля руководства подходит для высококвалифицированных рабочих, с чувством сильной потребности в независимость и свободы действий относительно заданий, которые выполняются.

Преимуществами этого стиля управления является: высокая вероятность принятия правильных решений, интеграция всего персонала, групп с целью создания качественной работы, полное использование квалификации, способностей и инициатив работников, уменьшения количества возможных конфликтов с текущим обменом идей и общей оценки накопленных проблем, удовлетворения надежд рабочих в борьбе при повышении профессионального

роста и личных ожиданиях, повышении чувства ответственности индивида за выполнение заданий целой группы.

К недостаткам демократического стиля относятся: растягивание времени внедрения в действие цели в связи с взвешиванием всех позиций и взглядов, необходимость использования и достижения высоких социальных навыков и определенных личных качеств, наличие риска захода в тупик, или создание хаоса.

На выбор стиля управления руководителя могут влиять три весомых причины или силы:

- сила руководителя - его знание, навыки, умения, ценности и опыт;
- сила его подчиненных - стремление к независимости, ответственности, профессионализму, работе в команде, отождествление себя с целью организации, получения знаний и опыта;
- сила ситуации - стиль, который выступает или преобладает в организации, суть и задание рабочей группы (функции, которые выполняются за счет структуры организации и ее деятельности), времени, условий окружающей среды.

Можно утверждать, что наиболее эффективные руководители те, что гибкие и способные выбрать нужный выход и представить собственное поведение в соответствующих ситуациях. Таким образом, современный менеджер, если он хочет быть эффективным, не может быть ограниченным только одним стилем управления. Он должен черпать из каждого из стилей.

Современные менеджеры в первую очередь должны делать натиск на развитие и независимость сотрудников, внедрять собственные компетенции в управление персоналом, использовать философию управления, базируясь на элементах, которые влияют на условия окружение, социальные ресурсы, повышения квалификации, сбалансировать силу власти и доверия между руководством и подчиненными, стремиться реализовать цель. Важным компонентом в организации работы предприятия является расположение друг к другу, а не послух, страх ли.

Практика доказывает, что эффективность управленческого поведения обусловлена стилем управления, которому отдают предпочтение для работы с сотрудниками. Способ, с помощью которого управляют людьми, имеет большое значение на эффективность работы подчиненные и руководства.

Следует заметить, что эффективный менеджер это тот, кто дает своим подчиненным чувство силы, вместо слабости позволяет сотрудникам чувствовать ответственность за свое поведение и контролирует их.

Среди кадровых технологий, которые применяются в ООО «Ликард» можно выделить технологии управления процессом перемещений и повышением квалификации персонала. Последняя, включает в себя также элементы управления карьерой.

В соответствии с Трудовым кодексом трудовые отношения между руководством ООО «Ликард» и работниками регламентируются трудовым договором.

Трудовой договор охватывает правовые нормы, которые определяют понятия, стороны и содержание трудового договора, а также порядок его заключения, изменения и прекращения. На основании трудового договора возникают трудовые правоотношения. Трудовой договор - это основной способ реализации права гражданина на труд, а также права на выбор профессии, занятия и места работы. Конституционное право граждан на труд осуществляется и через заключение трудового договора.

Как юридический факт трудовой договор является основанием возникновения и формой существования трудовых правоотношений во времени, а также предпосылкой возникновения и существования других правоотношений, тесно связанных с трудовыми.

В ООО «Ликард» работник в соответствии с трудовым договором обязывается выполнять указанную в договоре работу, придерживаясь внутреннего трудового распорядка. Работодатель обязывается выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые условия труда,

предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

С момента заключения трудового договора между работником и работодателем возникают трудовые правоотношения. Работник подчиняется правилам внутреннего распорядка организации и приобретает права, установленные для работников этой организации.

Работодатель регламентирует процесс труда работника, который должен выполнить определенный объем труда за определенную часть рабочего времени. Оплата труда работников регулируется условиями трудового договора и законодательством о труде.

С работником в ООО «Ликард», может быть заключен трудовой договор, относительно выполнения работы как непосредственно в организации, так и в его филиале, представительстве. Заметим, что, поскольку филиалы, представительства не являются юридическими лицами, они не могут быть, как правило, стороной трудового договора. При заключении трудового договора о работе в филиале (представительстве) возникают трудовые отношения между работником и юридическим лицом, а не с филиалом (представительством). Филиалы (представительства) действуют от имени юридического лица, представляют его интересы.

Руководителю филиала (представительства) предоставляются полномочия заключать трудовой договор с работниками и выполнять другие функции, свойственные работодателю. Он выступает не от имени юридического лица. Полномочия руководителя филиала (представительства) определяются учредительными документами юридического лица или доверенностью, которая кажется юридическим лицом. В трудовом договоре с работником должно быть определено, что он ознакомлен с требованиями предприятия о возможном перемещении.

В зависимости от порядка установления прав и обязанностей есть два вида условий трудового договора: непосредственные, содержание которых определяется сторонами при заключении трудового договора; производные,

содержание которых установлено в законах, подзаконных и локальных нормативно-правовых актах и которые, как правило, не могут изменяться соглашением сторон. Например, работники обязаны придерживаться трудовой и технологической дисциплины, требований нормативных актов об охране труда, обязанность работодателя - своевременно выплачивать заработную плату и др. Эти условия трудового договора обязательные для сторон в связи с фактом заключения трудового договора.

Условия, выработанные сторонами при заключении трудового договора (непосредственные), в свою очередь, разделяются на обязательные (необходимые), без которых трудовой договор не может быть заключен, и дополнительные (факультативные), не обязательные для существования трудового договора

К обязательным условиям трудового договора принадлежат:

- условие о принятии на работу гражданина и место работы (организация, которая расположена на день заключения трудового договора в определенной местности);

- условие о трудовой функции, которую будет выполнять работник, где отмечается его должность, профессия, специальность, квалификация;

- условие о времени начала работы (а при заключении срочного трудового договора и о сроке окончания работы);

- условие о размере заработной платы работника. В основе трудового договора лежит добровольное волеизъявление его сторон.

Условие о трудовой функции характеризует вид работы и круг обязанностей работника. В трудовом договоре определяется название должности, специальности, профессии, а также отмечается квалификация работника, согласно с которой он будет выполнять функции, обусловленные трудовым договором.

При заключении трудового договора с работником в ООО «Ликард» важно конкретизировать условия относительно повышения квалификации работника, и возможности его перемещения в пределах предприятия.

Вознаграждение за труд должно устанавливаться с учетом этих условий.

Условия о месте работы, трудовой функции, а также о размере заработной платы являются необходимыми для трудового договора.

Условие о времени начала работы устанавливается в процессе заключения трудового договора; она фиксируется в письменной форме трудового договора и в приказе о принятии на работу работника. При заключении трудового договора стороны, кроме обязательных (основных), могут определить дополнительные условия трудового договора, например, обязательность повышения квалификации. Если стороны обусловили дополнительные условия, то они тоже обязательные для сторон трудового договора.

Например, стороны могут обусловить при заключении трудового договора его срок, испытание, неполное рабочее время, совместительство, а также другие условия трудового договора. Права и обязанности работника дополняются, уточняются или конкретизируются относительно выполняемой им трудовой функции.

Распределение персонала ООО «Ликард» является важным элементом работы с кадрами. Оно заключается в том в том, чтобы направить работников именно на те рабочие точки, где они могут наиболее эффективно использовать свой потенциал.

Распределение персонала на практике предполагает так называемое «моделирование работающего» для каждой должности.

При расчете показателя «среднего» для представителя профессии учитывается следующее:

- профессионально - квалификационные характеристики;
- степень выполнения производственных задач, рационализаторская деятельность, качество выполняемой работы, соблюдение трудовой дисциплины, поощрения за работу;
- возраст, социальное положение;
- отношение к труду.

Для регулирования кадровых процессов перемещения и повышения квалификации в ООО «Ликард» разработаны также внутренние стандарты для организации эффективной системы оценки результативности труда, которые учитывают повышение квалификации работников.

Система оплаты труда в ООО «Ликард» регламентируется Положением об оплате труда. Она призвана должна создавать у работников чувство уверенности и защищенности, включать действующие средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воссоздания потраченной энергии (возобновление работников). Значительную роль в этом играет структура заработной платы.

Структура заработной платы - это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка не превышает 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться как основа для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер, так индивидуальная ставка для работников ООО «Ликард» может колебаться от 80 до 120% базовой.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени "соответствия работника установленным требованиям". Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающим требования - около 10% и просто превышающие требования - 20%. Приблизительно 10% работников, которые не выполняют установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты в ООО «Ликард» проводятся исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Вопросы оплаты и его стимулирования закрепляются в трудовом договоре с работником, в коллективном договоре и Положении об оплате труда.

Рекомендации по развитию лидерских качеств субъектов групповой динамики ООО «Ликард»

Анализ действующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Ликард» показал, что на предприятии не в полной мере осуществляется развитие лидерских качеств персонала. В то же время система обучения на предприятии не в полной мере ориентирована на развитие лидерских качеств.

Целью проекта по развитию лидерских качеств является разработка системы стимулирования повышения квалификации работников. Развитие лидерских качеств необходимо для реализации стратегии предприятия по повышению самостоятельности работников, передаче им значительного объема полномочий, что характерно для демократического стиля управления, а также для обеспечения взаимосвязи между результативностью их деятельности и оплатой труда.

Стимулирование труда - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления в ООО «Ликард» - значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, который приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Это обуславливает необходимость развития лидерских качеств персонала для поиска резервов роста производительности труда

Лидер должен создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действующие средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства потраченной энергии (возобновление работников). Значительную роль в этом играет структура система повышения

квалификации персонала, в том числе овладение новыми знаниями в сфере развития лидерских качеств.

Структуру заработной платы в ООО «Ликард» составляют базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Для стимулирования развития лидерских качеств и уровня ответственности персонала важно установить зависимость между заработной платой работника и сферой его ответственности. Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер, так индивидуальная ставка для работников ООО «Ликард» может колебаться от 80 до 120% базовой.

По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, которые показывают соответствие трудовой деятельности требованиям труда

80 %	100 %	110%	120%	150 %
R1	R2	R3	R4	S

Рисунок 3 – Четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда

R1 - не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 - в целом результаты труда отвечают заданным;

R3 - работник выполняет свои функции выше средних показателей;

R4 - работник существенно процветает в работе;

S - вводится для исключительных случаев.

Дополнительные выплаты в ООО «Ликард» проводятся исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Для ООО «Ликард» может быть рекомендована система, разработанная американскими специалистами относительно оплаты труда, которая получила наименование "оплата за квалификацию" (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от

набора специальностей, что работник способен использовать в своей деятельности.

В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, то есть оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Механизм этой системы содержит в себе понятие "единица квалификации", которая определяет сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения дежурной надбавки.

В последнее время на предприятии резко выросли расходы на учебу персонала, а в связи с тем, что учеба осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Однако, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением расходов производства (по некоторым данным, они на 30-50% ниже, чем при традиционной оплате), которое в свою очередь дает возможность до 10-15% фонда рабочего времени тратить на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе - 3-4%).

Среди основных преимуществ ОЗК можно выделить следующие:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия
- благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, невзирая на ряд негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение расходов на подготовку

кадров рассматривается не как рост непродуктивных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Немаловажным является и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовольствие данной системой оплаты, считая ее справедливее.

Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целенаправленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при размещении кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой взнос в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, отражается на рост его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

Разработка системы оплаты труда - это процесс разработки организационной, технической и планово-экономической документации, по которой создается и реализуется (материализуется) на практике система управления персоналом.

Предпроектный этап

Предпроектная подготовка.

Главной целью проектирования системы оплаты труда на ранних стадиях является построение структуры СУП и определение основных параметров ее функционирования, которое рассматривается как внешнее проектирование.

Внешнее проектирование предусматривает: проведение комплексного технико-экономического обследования деятельности и разработки технического задания на проектирование.

Обоснование формы организации деятельности

1. Обоснование типа деятельности;
2. Обоснование состава подразделений и их специализации;

3. Обоснование форм организации подразделений: технологическая, предметная или смешанная; построение организационной структуры деятельности.

II. Элементы структурно функциональной организации деятельности.

1. Состав внешних связей и их параметры.
2. Состав функций.
3. Состав структурно функциональных элементов
4. Состав внутренних связей.
5. Построение функциональной структуры производства.

III. Обоснование организационной структуры:

1. Определения состава и объема работ, их распределение между исполнителями.
2. Определение состава и количества оборудования, его размещения.
3. Определение состава и численности производственного персонала, его закрепления за рабочими местами.

Этап рабочего проектирования

I. Организация и оплата труда персонала:

1. Нормирование труда.
2. Многомодульное обслуживание, рабочее совмещение.
3. Состав, специализация, рабочие зоны бригад.
4. Оснастка и обслуживание рабочих мест.
5. Организация трудовых процессов.
6. Охрана труда и техника безопасности.
7. Оплата труда.
8. Подготовка, переподготовка кадров.

В условиях рыночной системы ведения хозяйства для каждого предприятия большое значение имеет повышение эффективности производства, его гибкости, обеспечения качества производственных процессов и продукции, укрепления конкурентоспособности предприятия в целом.

Для решения проблем обучения работников предлагаем применять разнообразные методы учебы, такие как:

1. Учеба на рабочем месте:

- обязательная учеба новичка-стажера на протяжении одной недели, закрепления за ним наставника (супервайзера);

- делегирование полномочий;

- кросс-тренинг, то есть перекрестная учеба учеба-ротация;

- «мозговой штурм»;

- использование учебных методик, инструкций.

2. Внутренняя учеба за пределами рабочего места:

- деловая или коллективная игра, которая состоит из рассмотрения учебного примера, в процессе которого работники получают роли игровой и деловой ситуации, рассматривая последствия принятых решений;

- учебная ситуация, то есть реальная или вымышленная ситуация с вопросами для анализа;

- ролевая игра - моделирование ролевого поведения, во время которого работник приобретает практический опыт и подтверждение своего правильного поведения (через видеозапись);

- социально психологический тренинг - участие в группе с целью повышения человеческого восприятия и улучшения умения общаться с другими;

- заочная учеба для менеджеров в виде самостоятельной учебы, которая направлена на совершенствование мастерства руководителя (аналитическое тестирование, кадровый аудит, зачет).

3. Внешняя учеба за пределами рабочего места - учеба с привлечением других компаний.

Процесс планирования учебы изображен на рисунке 4.

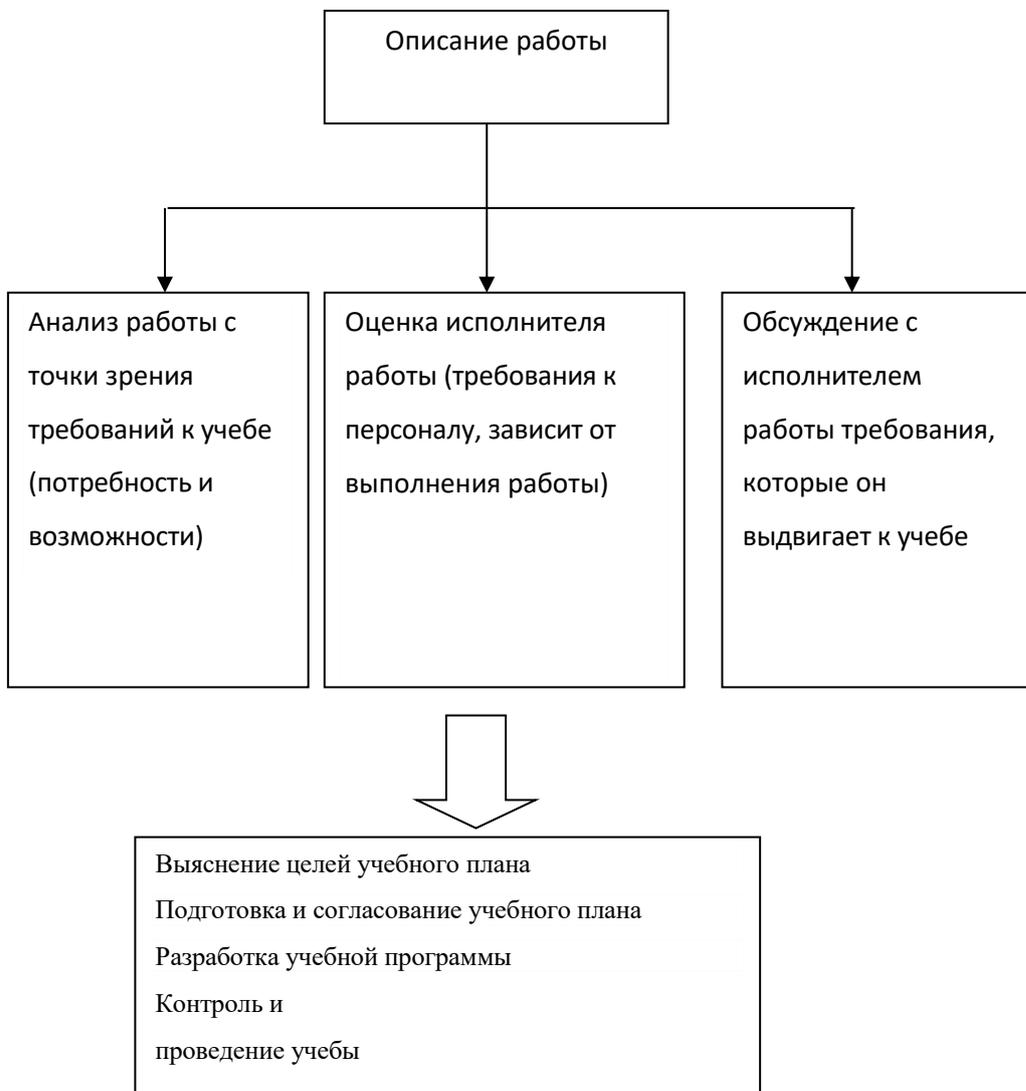


Рисунок 4 – Этапы планирования учебы персонала

Таблица 9 – Программа для изучения стандартов предприятия

Наименование стандартов	Название	Характеристика
Стандарт 1	Соответствие юридическим и этическим нормам	Никто не должен осуществлять от имени компании никаких действий, которые могут нарушить внутренний или внешний закон или норму, примененную предприятием, или скомпрометировать обязанности предприятия относительно этического и честного бизнеса

Стандарт 2	Финансовые соглашения	Все соглашения на предприятии должны быть зарегистрированные документально определенным образом никто не в состоянии осуществлять платежи, давать разрешение или пересказывать денежные и другие активы компании, не отметив точно, в полном объеме и в соответствии с правилами бухгалтерского учета мету этих платежей (переводов)
Стандарт 3	Коммуникации	Невозможно сознательно вводить в заблуждение, фальсифицировать или искривляют информацию во время внутреннего или внешнего общения в отчетах или документах любого вида
Стандарт 4	Конфликт интересов	Никто не должен ставить себя или кого-то другого в ситуацию, когда личная польза будет мешать выполнению работы от имени предприятия или компрометировать его репутацию и интересы
Стандарт 5	Подарки и вознаграждение	Мотивация работников, подарки на Новый год, 8 Марта, юбилейные подарки
Стандарт 6	Конфиденциальная и частная информация	Никто не должен незаконно получать, использовать или раскрывать или передавать индивидууму или юридическому лицу информацию гостиницы, которая есть или может быть отнесена к конфиденциальной или частной

Программа учебы персонала предусматривает индивидуальную подготовку персонала с использованием средств мультимедиа, которые дадут возможность поддерживать постоянную обратную связь и корректировать процесс учебы, которая значительно повысит его эффективность.

Методологическим инструментарием учебы работников, по данным должны стать: ролевые игры, групповые дискуссии, индивидуальная работа, деловые игры, мини-лекции, методы «мозгового штурма».

Таблица 10 – Основные методы повышения результативности труда

Метод	Цель метода	Условия использования
Тренинг	Приобретение конкретных навыков,	Для выполнения работы работнику не достаточно знания и навыков

Профессиональная консультация	Решение конкретной проблемы через «покупку» этого решения	Проблема находится в конкретной «экспертной сфере» и не может быть эффективно решена в гостинице
Наставничество (коучинг)	Решение проблемы через обмен опытом	В гостинице есть работники, компетентные в решении вопросов управления персоналом. Необходимо передать уже накопленный в гостинице опыт от более опытного работника к менее опытному

Современный менеджмент свидетельствует, что непрерывная учеба сотрудников способствует совершенствованию их профессионализма.

Каждый человек путем непрерывной учебы может улучшить выполнение своей работы. Это способствует саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовольствие. С другой стороны, целью учебы является подготовка к более ответственной работе и продвижению по службе. Повышение профессионализма делает сотрудника восприимчивым к новым идеям, способствует его творческому развитию.

На сегодня в зарубежной практике наиболее распространенной формой мотивации персонала к творческому подходу в решении проблем качества услуг можно считать кружки качества, в которые входят работники определенных функциональных звеньев или подразделений, которые собираются в рабочее время с целью оперативного решения текущих и перспективных проблем.

Рассмотрим систему показателей оценки кандидатов в ООО «Ликард»

Проведение аттестации и оценка кандидатов в ООО «Ликард» должна проводиться регулярно и включать следующие вопросы:

- а) определение содержания работы работника
- б) определения качества его работы за оцениваемый период;
- в) соблюдение работником технологической дисциплины;

- г) проявление работником активности в выполнении работы;
- д) сотрудничество работником с коллегами и оказание им помощи в работе;
- е) проявление работником активности в общественной деятельности и др.

При проведении аттестации работника используется метод оценочных шкал, предусматривающий описание количественной оценки, который можно представить в следующем виде:

Сотрудничество:

- 1 – не склонен к сотрудничеству;
- 2 -склонность небольшая;
- 3 - способен к сотрудничеству;
- 4 - хорошие способности к сотрудничеству хорошо воспринимает критику;
- 5 - ярко выраженные способности к сотрудничеству.

Аттестация выполняется менеджером по персоналу или приглашенными консультантами.

Чтобы выполнить обобщенных итогов:

- составляются таблицы, позволяющие сравнить эффективность работников;
- выявляются группы риска;
- выявляются группы роста работников, которые способны к развитию и профессиональному проведению;
- подготавливаются рекомендации, направленные на использование данных аттестации.

Заключительное решение о назначении кандидата будет принято только после того, как кандидат пройдет все этапы практической проверки.

Результаты оценки персонала учитываются при прогнозировании кадровой политики, они позволяют по отношению к каждому работнику ООО «Ликард» определить кадровые риски, такие как:

- должностной риск, состоящий в несоответствии самой должности видам деятельности, ее целям, задачам, функциям и технологиям, причинами которого может быть искаженное описание должности;

- риск несоответствия работника занимаемой должности;

- риск недобросовестности, который зависит от уровня результативности контрольно - ревизионного аппарата, от стиля руководства, корпоративной культуры;

- риск непринятия сотрудниками нововведений. Управление нововведениями предполагает своевременное информирование людей, постановку ясных целей и стратегии, гибкое планирование и организацию, стимулирование персонала и вовлечение его в изменения на всех этапах, обучение персонала и целевое воздействие на его поведение.

Перспективами последующих исследований в этом направлении является выполнение задач предприятия в сфере качества путем обеспечения высоких стимулов к труду у сотрудников предприятия за счет, как материального стимулирования, так и морального (профессиональный рост, похвала и т.п.); систематического проведения подготовки и переподготовки персонала (проведение занятий по изучению стратегии и задач предприятия, концепции удовлетворения потребителей, повышение квалификации работников и их официальная аттестация и т.п.).

Требования к повышению квалификации персонала и результативности его работы должны предполагать совершенствование кадровых технологий.

Среди кадровых технологий, которые применяются в ООО «Ликард» можно выделить технологии повышения квалификации персонала. Последняя, включает в себя также элементы управления карьерой.

В соответствии с Трудовым кодексом трудовые отношения между руководством ООО «Ликард» и работниками регламентируются трудовым договором.

Трудовой договор охватывает правовые нормы, которые определяют понятия, стороны и содержание трудового договора, а также порядок его заключения, изменения и прекращения. На основании трудового договора возникают трудовые правоотношения. Трудовой договор - это основной способ реализации права гражданина на труд, а также права на выбор профессии, занятия и места работы. Конституционное право граждан на труд осуществляется и через заключение трудового договора.

Как юридический факт трудовой договор является основанием возникновения и формой существования трудовых правоотношений во времени, а также предпосылкой возникновения и существования других правоотношений, тесно связанных с трудовыми.

В ООО «Ликард» работник в соответствии с трудовым договором обязывается выполнять указанную в договоре работу, придерживаясь внутреннего трудового распорядка. Работодатель обязывается выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

С момента заключения трудового договора между работником и работодателем возникают трудовые правоотношения. Работник подчиняется правилам внутреннего распорядка организации и приобретает права, установленные для работников этой организации.

Работодатель регламентирует процесс труда работника, который должен выполнить определенный объем труда за определенную часть рабочего времени. Оплата труда работников регулируется условиями трудового договора и законодательством о труде.

С работником в ООО «Ликард», может быть заключен трудовой договор относительно выполнения работы как непосредственно в организации, так и в его филиале, представительстве. Заметим, что, поскольку филиалы, представительства не являются юридическими лицами, они не могут быть, как правило, стороной трудового договора. При заключении трудового договора о

работе в филиале (представительстве) возникают трудовые отношения между работником и юридическим лицом, а не с филиалом (представительством). Филиалы (представительства) действуют от имени юридического лица, представляют его интересы.

Руководителю филиала (представительства) предоставляются полномочия заключать трудовой договор с работниками и выполнять другие функции, свойственные работодателю. Он выступает не от имени юридического лица.

Полномочия руководителя филиала (представительства) определяются учредительными документами юридического лица или доверенностью, которая кажется юридическим лицом. В трудовом договоре с работником должны быть определены, что он ознакомлен с требованиями предприятия о возможном перемещении.

В зависимости от порядка установления прав и обязанностей есть два вида условий трудового договора: непосредственные, содержание которых определяется сторонами при заключении трудового договора; производные, содержание которых установлено в законах, подзаконных и локальных нормативно-правовых актах и которые, как правило, не могут изменяться соглашением сторон.

Например, работники обязаны придерживаться трудовой и технологической дисциплины, требований нормативных актов об охране труда, обязанность работодателя - своевременно выплачивать заработную плату и др. Эти условия трудового договора обязательные для сторон в связи с фактом заключения трудового договора.

Условия, выработанные сторонами при заключении трудового договора (непосредственные), в свою очередь, разделяются на обязательные (необходимые), без которых трудовой договор не может быть заключен, и дополнительные (факультативные), не обязательные для существования трудового договора.

К обязательным условиям трудового договора принадлежат:

- условие о принятии на работу гражданина и место работы (организация, которая расположена на день заключения трудового договора в определенной местности);

- условие о трудовой функции, которую будет выполнять работник, где отмечается его должность, профессия, специальность, квалификация;

- условие о времени начала работы (а при заключении срочного трудового договора и о сроке окончания работы);

- условие о размере заработной платы работника. В основе трудового договора лежит добровольное волеизъявление его сторон.

Условие о трудовой функции характеризует вид работы и круг обязанностей работника. В трудовом договоре определяется название должности, специальности, профессии, а также отмечается квалификация работника, согласно с которой он будет выполнять функции, обусловленные трудовым договором.

При заключении трудового договора с работником в ООО «Ликард» важно конкретизировать условия относительно повышения квалификации работника, и возможности его перемещения в пределах предприятия. Вознаграждение за труд должно устанавливаться с учетом этих условий.

Условия о месте работы, трудовой функции, а также о размере заработной платы являются необходимыми для трудового договора.

Условие о времени начала работы устанавливается в процессе заключения трудового договора; она фиксируется в письменной форме трудового договора и в приказе о принятии на работу работника. При заключении трудового договора стороны, кроме обязательных (основных), могут определить дополнительные условия трудового договора, например, обязательность повышения квалификации.

Если стороны обусловили дополнительные условия, то они тоже обязательные для сторон трудового договора. Например, стороны могут обусловить при заключении трудового договора его срок, испытание, неполное рабочее время, совместительство, а также другие условия трудового

договора. Права и обязанности работника дополняются, уточняются или конкретизируются относительно выполняемой им трудовой функции.

Распределение персонала ООО «Ликард» является важным элементом работы с кадрами. Оно заключается в том в том, чтобы направить работников именно на те рабочие точки, где они могут наиболее эффективно использовать свой потенциал.

Распределение персонала на практике предполагает так называемое «моделирование работающего» для каждой должности.

При расчете показателя «среднего» для представителя профессии учитывается следующее:

- профессионально - квалификационные характеристики;
- степень выполнения производственных задач, рационализаторская деятельность, качество выполняемой работы, соблюдение трудовой дисциплины, поощрения за работу;
- возраст, социальное положение;
- отношение к труду.

Для регулирования оплаты труда и повышения результативности труда в ООО «Ликард» целесообразно разработать также внутренние стандарты для организации эффективной системы оценки результативности труда, которые учитывают повышение квалификации работником.

Система оплаты труда в ООО «Ликард» регламентируется Положением об оплате труда. Она призвана должна создавать у работников чувство уверенности и защищенности, включать действующие средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воссоздания потраченной энергии (возобновление работников). Значительную роль в этом играет структура заработной платы.

Структура заработной платы - это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка не превышает 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно

производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться как основа для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер, так индивидуальная ставка для работников ООО «Ликард» может колебаться от 80 до 120% базовой.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени "соответствия работника установленным требованиям". Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающим требования - около 10% и просто превышающие требования - 20%. Приблизительно 10% работников, которые не выполняют установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты в ООО «Ликард» проводятся исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Вопросы оплаты и его стимулирования закрепляются в трудовом договоре с работником, в коллективном договоре и Положении об оплате труда.

В трудовой договор с работниками предприятия предлагается включать пункты, предусматривающие:

- обязательность соблюдения кодекса этики;
- обязательность повышения квалификации 1 раз в пять лет;
- возможность перемещения работника на другое место с учетом его специальности;
- указание о том, что оплата труда работника регламентируется Положением об оплате труда и коллективным договором предприятия.

С целью стимулирования работников к повышению квалификации целесообразно разработать Положение об оценке труда работников ООО

«Ликард», в котором раскрыты требования к оценке деятельности работников при прохождении ими аттестации.

Рассмотренные меры, связанные с разработкой локальных нормативных актов, будут направлены на повышение эффективности труда работников предприятия.

Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций

Сегодня невозможно эффективно управлять организацией, не добившись привлечения всего персонала, которое, в свою очередь невозможно без эффективной кадровой политики.

Уровень материальной мотивации в значительной мере зависит от наличия прямой связи между трудовым вкладом и вознаграждением за услуги труда. Эта связь достигается надлежащей организацией заработной платы, которая на практике выступает как организационно-экономический механизм оценки трудового вклада наемных работников, и формирования параметров заработной платы в соответствии с этой оценкой, стоимости услуг рабочей силы и состояния рынка труда.

Таким образом, труд в классическом его понимании уже не является достаточным, ведь содержит слишком односторонние механизмы мотивирования. Только системы зарплаты и дополнительные выплаты, дают возможность ориентировать работников на более широкий спектр эффектов и поведения в труде. Подбор элементов материальных стимулов будет зависеть от субъекта, которому адресован пакет предложений. Один пакет будет адресован менеджерам центров ответственности, другой же - работникам, которые им подчиняются. Это означает необходимость эластичного приспособления пакета, как к предпочтениям работников, так и к переменным потребностям и возможностям предприятия.

Правильно сконструированный пакет предложений должен опираться на:

- формирование вознаграждений в пределах определенной квоты совокупного дохода для работников под углом реализации целей, которые возникают из стратегии деятельности фирмы;

- подбора составляющих частей, которые совокупно делают возможным комплексное мотивирование работников, что означает их подбор, ориентированный на систему ценностей работников;

- подбор дифференцированных составляющих частей для разных групп занятых, с помощью разных требований труду и ожидания, которые возникают в результате реализации стратегических целей компании;

- внутреннюю спаянность, которая заключается в бесконфликтности составляющих частей пакета между собой, а также в их взаимном дополнении (и даже усилении).

Имея информацию об эффективности труда работников управления, руководители предприятия могут принимать достаточно объективные решения о выдвижении работников на руководящие должности, мотивировать работников к эффективному труду, решать вопросы повышения квалификации специалистов, устанавливать дифференцированные размеры премий за эффективный труд.

Решающую роль в качественных изменениях мотивации работников разных сфер деятельности могут иметь такие факторы, как повышение цены на рабочую силу, совершенствование системы управления труда, реформирование организации оплаты труда.

Выделим перечень проектных направлений по совершенствованию оплаты труда в зависимости от повышения квалификации труда персонала и результативности его деятельности в ООО «Ликард», а также определим расходы на данные мероприятия.

Таблица 11 – Перечень проектных направлений по совершенствованию оплаты труда в ООО «Ликард» в 2023 году

№ п/п	Мероприятие	Расходы на мероприятия, руб.
-------	-------------	------------------------------

1	Разработка системы по кадровому развитию	28400
2	Проведение профессиональной подготовки	29500
3	Разработка системы оплаты труда	36500
4	Разработка мер по совершенствованию процедур проведения аттестации	2500
5	Совершенствование системы стимулирования кадров	12500
6	Совершенствование методов оценки труда персонала	25400
7	Реализация проектных мероприятий по совершенствованию оплаты труда	29500
	Итого затрат, руб.	164300

Система оплаты труда является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед российскими компаниями, где персонал (за редким исключением), не вовлечен в процессы управления и улучшения качества. Знание кадровой политики позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в разных ситуациях.

Основной целью системы оплаты труда является обеспечение сегодня и в будущем каждой должности и рабочего места персоналом надлежащей квалификации. Безусловно, главной ее целью является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Проблема заключается в том, чтобы обеспечить такой кадровый процесс, который будет содействовать устойчивому развитию предприятия.

Стратегическая программа по развитию лидерских качеств в ООО «Ликард» должна включать реализацию следующих мероприятий:

- выявление потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации,

- формирование качественного и количественного состава кадров, взаимосвязь показателей деятельности предприятия с показателями результативности каждого работника,

- организацию общей и профессиональной подготовки кадров,
- механизм мотивации и стимулирования труда;
- оценку деятельности и аттестация кадров;
- систему развития кадров.

Предложенные мероприятия по оплате труда в ООО «Ликард» будут способствовать созданию условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, выработке у работников привычки к взаимодействию и сотрудничеству.

Система оплаты труда должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. Поэтому она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Таблица 12 – Расчет срока окупаемости внедрения проекта в 2023-2024 гг.

Период	Экономический результат, тыс. руб.	Затраты, осуществляемые в t-периоде, тыс. руб.	Поток реальных денег, тыс. руб.
2023 Июнь	33	$35+18 \times 1,26 = 57,68$	-24,68
Июль	33	$24,68+22,68 = 47,36$	-14,36
Август	33	$14,36+22,68 = 37,04$	-4,04
Сентябрь	33	$4,04+22,68 = 26,72$	+6,28
Октябрь	33	$22,68-6,28=16,40$	+16,60
Ноябрь	33	$22,68-26,92 = -4,24$	+37,24
Декабрь	33	$22,68-37,24= -14,56$	+47,56
2024 Январь	33	$22,68-47,56 = -24,88$	+57,88
Февраль	33	$22,68-57,88 = -28,92$	+68,2
Март	33	$22,68-68,2 = -45,52$	+78,52
Апрель	33	$22,68-78,52 = -55,84$	+88,84
Май	33	$22,68-88,84 = -58,56$	+99,16

Таким образом, исходя из поставленных целей совершенствования лидерских качеств в ООО «Ликард», были разработан проект, включающий: мероприятия по совершенствованию лидерских качеств и проведению

аттестации для обеспечения повышения квалификации работниками и результативности их труда.

Мероприятия по развитию лидерских качеств специалистов приведут к росту производительности труда специалистов за счет увязки показателей работы специалистов и результатов деятельности предприятия.

Экономический эффект от внедрения проекта будет достигнут уже в текущем году. Таким образом, можно ожидать, что затраты, связанные с совершенствованием системы оплаты труда будут способствовать повышению эффективности их труда.

Выводы по второй главе

Каждый работник в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

Директор делегирует значительную часть полномочий, нижестоящим руководителям подразделений предприятия (сохраняя при этом за собой право контроля и оценки качества, принимаемых низшим звеном, управленческих решений, что сохраняет в структуре управления предприятия основные черты линейной структуры).

Важнейший этап кадровой работы - планирование человеческих ресурсов, который состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.

Основные виды планирования – долгосрочное (на 10-15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).

В плане-графике целесообразно предусматривать меры, направленные на развитие лидерских качеств работника.

В формировании модели лидерства в ООО «Ликард» должна учитываться эта тенденция, из чего выходит необходимость ориентации на личность, организация индивидуального контроля, учет и оплату индивидуального вклада. Коллективная ответственность не является путем к внедрению японских методов управления. Коллективное принятие решений можно использовать при внедрении японской модели лидерства.

Например, целесообразным является применение такого инструмента, как мозговой штурм.

Учитывая рост индивидуализма, стоит использовать такой инструмент японских лидеров, как развитие личных способностей человека. В больших городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения основываются на практицизме, все больше проявляется стремление к богатству.

Таким людям лучше работать над отдельными частями работы, где бы они смогли проявить все свои способности. Проведение тренингов, в том числе персональных, исследование способностей рабочего, поиск работы, которая будет интересной для человека, - все это способно мотивировать работника к улучшению качества его работы и к восприятию руководителя, как лидера.

Таким образом, исходя из поставленных целей совершенствования лидерских качеств в ООО «Ликард», были разработан проект, включающий: мероприятия по совершенствованию лидерских качеств и проведению аттестации для обеспечения повышения квалификации работниками и результативности их труда.

Мероприятия по развитию лидерских качеств специалистов приведут к росту производительности труда специалистов за счет увязки показателей работы специалистов и результатов деятельности предприятия на фоне роста влияния групповой динамики.

Заключение

В заключении можно сказать, что важно понять, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Нужно понимать необходимость изучения вопросов групповой динамики, так как в менеджменте она обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей.

Внутри всякой формальной организации существуют организации неформальные. Несмотря на то, что эти организации созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждая организация, потому что и неформальные организации, и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников, так как помимо экономических потребностей, у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей. Чтобы справляться с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства. Нужно обращать внимание, что как бы хорошо руководитель ни выполнял свои функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организации, стремящейся вперед.

Эффективное управление формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Поэтому рассмотрено ряд факторов, влияющих на работу группы, такие, как например, размер, состав, сплоченность и другие.

Одной из самых больших трудностей, мешающих эффективному управлению неформальными группами, является изначально невысокое

мнение менеджеров о них. Некоторые руководители считают, что само возникновение неформальной организации - результат неэффективного управления. Но это не так. Неформальные группы есть в любой организации. Это так же естественно, как и желание людей дружить, общаться, взаимодействовать.

В настоящее время теоретики менеджмента считают, что неформальные группы надо использовать для достижения целей организации. В частности, предлагают следующее решение этой проблемы:

признать существование неформальной группы или организации и осознать, что ее уничтожение может привести к гибели формальной организации. Поэтому надо не только признать неформальную организацию, но и научиться работать с ней;

выслушать членов и лидеров неформальной организации;

перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать возможное отрицательное воздействие их на неформальную организацию;

чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решения;

следует быстро давать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Что касается лидерства в организации, то можно сказать, что в каждой неформальной группе может быть несколько лидеров, которые лидируют по определенным направлениям, один из которых пользуется наибольшим влиянием. Лидеры нужны, чтобы обеспечить поведение членов группы, способствующее достижению общих целей, так как в случае конфликта, мотивация и удовлетворение трудом членов группы резко снижаются.

Руководитель (менеджер) же выступает и в роле менеджера и в роле лидера, он выполняет все организационные моменты, связанные с работой, а также делает коллектив единым, разрешает конфликты, т.е. выполняет функции наставника. Менеджер должен быть лидером. Лидер это индивид, к которому прислушиваются другие люди. Менеджер получает от вышестоящей

инстанции полномочия руководить людьми, т.е. он становится формальным лидером, который назначен администрацией. Но, чтобы стать подлинным лидером, способным вести за собой людей, ему необходимо еще обрести всеобщее признание своих подчиненных, т.е. стать еще и неформальным лидером.

Лидер в значительной мере определяет стиль и этику делового общения в организации. Этика делового общения в современной организации предполагает честность, порядочность, верность данному слову, выполнение принятых на себя обязательств, принципиальность и т.п.

Этика делового общения понятие интернациональное. Деловая этика определяется уровнем общественной культуры и, в свою очередь, является одним из аспектов культуры менеджмента. Деловая этика в значительной мере определяет имидж фирмы и отношение общества к ней, а это очень важно для современной организации, для ее успешного процветания.

Список использованных источников

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: Социально-психологические проблемы. - М. : Изд-во МГУ, 2020. - 239 с
2. Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений: Автореф. дисс. д-ра психол. наук. - М. , 2019. - 30 с.
3. Айвазян С. А. , Бухштабер В. М. и др. Прикладная статистика. Классификация и снижение размерности. - М. : Финансы и статистика, 2019. - 608 с.
4. Аллахвердова О. В. , Доценко А. Н. , Степанова И. И. Комплекс методов групповой психодиагностики для комплектования малых групп / Методики исследования и диагностики функционального состояния и работоспособности человека-оператора в экстремальных условиях. М. : ИП АН СССР, 2019. - С. 101-118.
5. Андреева Г. М. Принцип деятельности и построения системы социально-психологического знания // Вестник Моск. ун-та. Сер. «Психология. » - 2016. - № 4.
6. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. для вузов / Г. М. Андреева. М.: Аспект-Пресс, 2005. 455с.
7. Аумала О. Интеллектуальное управление с использованием многомерного анализа сигналов / Материалы школы по проблемам создания интеллектуальных средств измерений. - М. : ЦП ВНТО приборостроителей им. С. И. Вавилова, 2019.
8. Багрецов С. А. Методологические проблемы организации, проведения и обработки психолого-педагогического эксперимента. - Пушкин: ПВУРЭ ПВО, 2020. 201 с.
9. Багрецов С. А. Автоматизированная подсистема выявления типа преобладающего отношения обучаемых к членам коллектива / Вторая научно-техническая конференция училища. - Пушкин: ПВУРЭ ПВО, 2021. С. 95-96.
10. Багрецов С. А. Вопросы компьютеризации учебно-

воспитательного процесса: Тематический научно-технический сборник. - СПб. : ПВУРЭ ПВО, 2021. - 146 с.

11. Багрецов С. А. Методика определения неофициального лидера в коллективе / Проблемы оптимизации подготовки и деятельности военных специалистов. Часть 9. - Минск: МВИЗРУ, 2016. С. 107-113.

12. Барашков П. Н. , Житницкий М. И. , Захаров А. М. Интенсификация учебно-воспитательного процесса в вузе. - Л. : ВАС, 2020. - 212 с.

13. Батурина Т. И. К вопросу о сущности критериев эффективности обучения. - М. : Педагогика, 1973. - 95 с.

14. Бибрих Е. Е. Исследование видов целеобразования. - Кишинев: Штиинца, 2017. - 129 с.

15. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие / А. С. Большаков. СПб.: Питер, 2015. 430с.

16. Венда В. Ф. , Тапаев В. П. , Санников А. И. Информационное взаимодействие операторов при групповом решении задач / Теория и эксперимент в анализе труда операторов. - М. : Наука, 2013. - С. 77-95.

17. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н. Г. Веселова. М.: МАН ИПТ, 2012. 567с.

18. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник.-3-е изд./ О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Гардарики, 2013. 478с.

19. Волков Ю.Г. Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добреньков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. М.: Гардарики, 2020. 370с.

20. Гайдар К. М. Самостоятельная деятельность студентов: некоторые основы самоорганизации. - Воронеж: ВГПН, 2014. - 20 с.

21. Гирфанов А. С. Основы применения активных методов обучения: Методическое пособие. - Петродворец: ВВМУРЭ им. А. С. Попова, 2019. 32 с.

22. Голубева И. В. Социально-психологическая направленность личности как фактор, определяющий особенности поведения / Личность и группа: Сборник статей / Отв. ред. Б. О. Парыгин. - Л. , 1971.

23. Губинский А. И. Надежность и качество функционирования эргатических систем. - Л. : Наука, 2012. - 270 с.
24. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности. - М. : МГУ, 2019. - 128 с.
25. Егорова Л. С. Метафоры лидерства / Л. С. Егорова // Управление компанией. 2010. №6. 67с.
26. Житницкий М. И. Эффективность процесса обучения в высшей школе / Под ред. А. В. Косова. - Л. : ВВМУ им. М. В. Фрунзе, 2015. 115 с.
27. Жуков Ю. М. , Петровская Л. А. , Растянников П. В. Диагностика и развитие компетентности в общении: Практическое пособие. - Киров: ЭННОМ, 2021. - 95 с.
28. Журавлев А Л. Социально-психологические проблемы управления / Прикладные проблемы социальной психологии: Сборник статей. - М. : Наука, 1983. - С. 173-189.
29. Журавлев А. Л. , Фролова Н. П. Управленческое взаимодействие в бригадах с разным типом совместной деятельности // Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда. - М. : ИП АН СССР, 2017. - 157 с.
30. Журавлев А. Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом // Психологический журнал. - 2013. № 1. - С. 57-67.
31. Зинченко В. П. , Мукинов В. М. Основы эргономики. - М. : МГУ, 2012. - 348 с.
32. Иванова Т. А. , Иванов В. В. Групповая динамика, вызванная внешним воздействием. - М. : РХТУ. - 2013. - Деп. в ИНИОН, № 35233 - 16 с.
33. Иванова Т. А. , Иванов В. В. Конструктивность и деструктивность групповой динамики, вызванной внешним воздействием. - Красноярск: Полиграф-мет. - 1991. - 48 с.
34. Иванова Т. А. , Иванов В. В. Социальные признаки успеха группового воспитания специалиста в вузе. - Новомосковск: НФ МХТН. 1991.

- 80 с.

35. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. М.: Дело, 2013. 237с.

36. Игнатъева А. В. Основы менеджмента / А. В. Игнатъева. М.: Экон. образование, 2015. 450с.

37. Ионова СМ. Менедмент / С. М. Ионова, С. С. Шумал. М.: Аллель-2000, 2015. 199с.

38. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. - Минск: БГУ, 2016. - 212 с.

39. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. М.: ДЕКА, 2014. 359с.

40. Красовский Ю. А. Управление поведением на фирме / Ю. А. Красовский. М.: Инфра, 2014. 679с.

41. Кричевский Е. Л. , Дубовская Е. М. Психология малой группы. М. : МГУ, 2021. - 203 с.

42. Кричевский Р.Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. М.: Аспект-пресс, 2020. 660с.

43. Ладанов И. Д. Лидерство в менеджменте / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. 2016. № 8. С. 11-21

44. Ланкина В. Е. Менеджмент организации / В. Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2016. 304 с.

45. Межличностное восприятие в группе / В. С. Агеев, Г. М. Андреева, Ю. М. Жуков и др.; Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. - М. : 1981. - 294 с.

46. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2017. 485с.

47. Михалева Е. П. Менеджмент / Е. П. Михалева. М.: Юрайт, 2014. 546с.

48. Немов Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. - М. : Наука, 2021. - 212 с.

49. Потапов С. Ю. *Лидерство*/ С. Ю. Потапов. М.: Политиздат, 2019. 346с.
50. *Психология и педагогика высшей военной школы: Учеб. пособие* / А. В. Барабанщиков и др. - М. : Воениздат, 2019. - 365 с.
51. Роббинс С. *Менеджмент: Учебник.-6-е изд./* С. Роббинс, М. Коултер. М.: Вильямс, 2012. 880с.
52. Русиянов Ф. *Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений* / Ф. Русиянов, Л. Никулин, Л. Фаткин. М.: БГЭУ, 1996. 290с.
53. Самыгин С.И. *Менеджмент персонала* / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. М.: Зевс, 1997. 466с.
54. Семенов А. К. *Основы менеджмента: Учебник.- 5-е изд./* А. К. Семенов, В. И. Набоков. М.: Дашков и К, 2019. 556с.
55. Скопылатов И.А.*Управление персоналом* / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2020. 457с.
56. Спасенников В. В. *Выбор оптимального варианта комплектования малых групп с учетом совместимости и срабатываемости* / Социально-психологи-ческие методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. - М: ИП АН СССР, 1990. - С. 46-58.
57. Старобинский Э.Е. *Как управлять персоналом* / Э. Е. Старобинский. М.: Интел-синтез, 2016. 387с.
58. Тимонов М. В. *Неформальное лидерство – от проблемы к сотрудничеству*/ М. В. Тимонов // *Кадровый менеджмент*. 2014. № 6. 15с.
59. Уманский Л. И. *Поэтапное развитие группы как коллектива* / Коллектив и личность. - М. : Наука, 1975. - 184 с.
60. Филонович С. Р. *Лидерство и практические навыки менеджера* / С. Р. Филонович // *17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»*. Модуль 9. М.: ИНФРА-М, 2014. 40с.
61. Шибанов Г. П. *Психология межличностных отношений в группе*. - М.: АСТ, 2014. - 240 с.

Приложение А

Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none">• Ум и логика	<ul style="list-style-type: none">• Инициативность	<ul style="list-style-type: none">• Умение заручаться поддержкой
<ul style="list-style-type: none">• Рассудительность• Проницательность	<ul style="list-style-type: none">• Гибкость• Бдительность	<ul style="list-style-type: none">• Умение кооперирования• Умение завоевывать популярность и престиж
<ul style="list-style-type: none">• Оригинальность	<ul style="list-style-type: none">• Созидательность и творчество	<ul style="list-style-type: none">• Такт и дипломатичность
<ul style="list-style-type: none">• Концептуальность	<ul style="list-style-type: none">• Честность	<ul style="list-style-type: none">• Умение брать на себя риск и ответственность
<ul style="list-style-type: none">• Образованность	<ul style="list-style-type: none">• Личная целостность	<ul style="list-style-type: none">• Умение организовывать
<ul style="list-style-type: none">• Знание дела	<ul style="list-style-type: none">• Смелость	<ul style="list-style-type: none">• Умение убеждать
<ul style="list-style-type: none">• Речевая развитость	<ul style="list-style-type: none">• Самоуверенность	<ul style="list-style-type: none">• Умение быть надежным
<ul style="list-style-type: none">• Любопытство и познавательность	<ul style="list-style-type: none">• Уравновешенность	<ul style="list-style-type: none">• Умение шутить и понимать юмор
<ul style="list-style-type: none">• Интуитивность	<ul style="list-style-type: none">• Независимость• Самостоятельность• Амбициозность• Потребность в достижениях• Настойчивость и упорство• Энергичность• Властность	<ul style="list-style-type: none">• Умение разбираться в людях

Приложение В

Модель Блейка и Моутона



Приложение С

Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Приложение D

Модель преобразующего или реформаторского лидерства

