



Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа

38.03.02- Менеджмент,

Профиль: управление человеческими ресурсами

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР  
ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Выполнил:**

студент

ЗФ-409-114-4-1Б

Поляков Кирилл Сергеевич

**Научный руководитель:**

к.э.н., доцент, зав. кафедрой

Рябчук Павел Георгиевич

*04,4 % второстепенная*  
Работа *рецензирована* к защите

«15» *02* 2017 г.

зав. кафедрой экономики управления и права

к.э.н., доцент, Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск, 2017 г.

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты формирования эффективного стиля руководства.....</b>	<b>7</b>
1.1. Состояние проблемы формирования эффективного стиля руководства в существующей теории и практике .....	7
1.2. Особенности формирования стиля руководства в системе внутрифирменного управления.....	22
1.3. Эффективные методы формирования стиля руководства внутрифирменного управления.....	48
Выводы по Главе 1.....	56
<b>Глава 2. Практическая работа по формированию эффективного стиля руководства на примере ООО «БРУ».....</b>	<b>57</b>
2.1. Характеристика стилей управления на примере Дробильно-обогажительной фабрики ООО «БРУ».....	57
2.2. Разработка и реализация рекомендаций по формированию эффективного стиля руководства менеджеров среднего звена.....	81
2.3. Итоги практической работы.....	85
Выводы по Главе 2 .....	86
<b>Заключение.....</b>	<b>87</b>
<b>Список используемой литературы.....</b>	<b>90</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>96</b>

## Введение

**Актуальность.** Данная работа посвящена анализу повседневной деятельности руководителя. В ней рассматриваются основные приемы и методы работы менеджера.

Планово-административная система привела к тому, что во многих случаях сама система отторгла квалифицированных управленцев, поощряя иной тип руководителей – неукоснительно выполняющих директиву «сверху» и жестких к подчиненным.

Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления эффективного стиля руководства в системе внутрифирменного управления, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приемов работы отсутствием должной личной ответственности и прочими недостатками.

В процессе изменения старого механизма управления и формирования нового, совершается качественный переворот и в стиле управления. Рождаются существенно новые, непривычные ситуации, нуждающиеся в неординарных и результативных методах воздействия. Ныне, в системе внутрифирменного управления нужны хорошо подготовленные руководители.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы

власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль управления во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица, но при всей их значимости, особенности личности не исключают и другие компоненты, формирующие его, которые также являются важными.

В современных условиях рыночной экономики, в условиях высокой конкуренции между производителями и спросом на качественную продукцию изменились и функции руководителей. Так, к ним предъявляется ряд требований, к которым относятся обеспечение высокой производительности, контроль над качественным исполнением работниками своих обязанностей и др. В связи с этим возникает необходимость совершенствовать стили руководства, применяя которые можно было бы соответствовать предъявляемым требованиям.

**Актуальность** данной работы заключается в важности формирования эффективного стиля руководства в системе внутрифирменного управления и способностью многих руководителей применять на практике наилучший вариант сочетания методов воздействия на подчиненных. В связи с кризисной обстановкой на рынке труда руководители предприятий в большинстве случаев не видят необходимости для создания крепкого коллектива для эффективной работы. Большинство руководителей не ценят человеческий капитал, накопленный годами на предприятии. Считается, что в связи с безработицей и не устойчивой ситуацией на рынке труда большинство людей примут любое предложение по трудоустройству.

**Проблема исследования:** состоит в поиске эффективного метода руководства в системе внутрифирменного управления.

**Цель исследования:** Разработка и реализация рекомендаций по формированию эффективного стиля руководства менеджеров среднего звена.

**Объект исследования:** Система внутрифирменного руководства.

**Предмет исследования:** Процесс формирования эффективного стиля руководства.

**Задачи исследования:**

1. Изучить стили руководства в существующей теории и практике.
2. Рассмотреть особенности формирования стиля руководства в системе внутрифирменного управления.
3. Охарактеризовать эффективные методы формирования стиля руководства внутрифирменного управления.
4. Рассмотреть стиль управления на дробильно-обогащительной фабрике ООО «БРУ».
5. Разработать и внедрить рекомендаций по формированию эффективного стиля руководства менеджеров среднего звена.

**Теоретико-методологическая значимость** заключается в исследовании теоретических методов и подходов стилей руководства, в выборе и формировании наиболее эффективного в системе внутрифирменного управления. Изучили работы А.И.Гончарова, А.Л.Журавлева, Б.Ф.Ломова, В.В.Люкина, В.С.Мерлина, Р.С.Немова, А.А.Русалинову, В.Ф.Рубахина, А.Л.Свенцицкого, А.М.Столяренко, Л.И.Уманского, А.В.Филиппова, Р.Х.Шакурова и др.

За рубежом данные проблемы разрабатывали Ф. Фидлером и А. Лейстером, К.Арджирис (с точки зрения авторитарных или аутентичных отношений), Мак Грегора, Р. Лайкерт, Р.Блейк, Дж.Моутон (влияние на стиль руководства ориентации на задачу и ориентации на подчиненных), Г. Юкла, К.Левин, Е.Раймер, Р.Уайт (дихотомия стиля принятия решения руководителем), В.Врум, Т.Митчел, К.Мэрфи, Р.Стогдил, Ф.Фидлер, Р.Хауз, В.Хэлэл, (рассматривали стиль

в зависимости от ситуации руководства), П. Херси и К. Бланшар, Р. Танненбаума и У. Шмидта и др.

**Методы исследования:** изучили материал, изложенный в справочной литературе, нормативных актах, изучение документации предприятия, провели сравнительный анализ теоретических методов управления с практической работой управленцев среднего звена на ООО «БРУ», систематизация, обобщения, информативно-целевой анализ, а также эмпирические методы исследований и тестирование работников по методике В. П. Захарова, логических выводов, использовали материалы периодических изданий.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «Бакальское рудоуправление». Дробильно-обогащительная фабрика.

**Практическая значимость** заключается в разработке рекомендаций для формирования более эффективного внутрифирменного управления.

Дипломная работа состоит из введения, ставятся цели, задачи, основной части, заключения, в котором даются выводы в целом по работе и списка литературы, приложений.

**Структура работы:** состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **Глава 1. Теоретические аспекты формирования эффективного стиля руководства**

## **1.1. Состояние проблемы формирования эффективного стиля руководства в существующей теории и практике**

С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах.

Это может быть техническое управление, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках. [16,с.28]

Это может быть государственное управление социально - экономической жизнью общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть идеологическое управление, заключающееся во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками.

Это может быть негосударственное управление социальными процессами, например, движения в защиту окружающей среды.

Это может быть хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях. [16,с.28]

Обобщая все эти вида управленческой деятельности, можно сделать вывод, управление - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники. Выдающийся итальянский политик Николо Макиавелли считал, «что управлять, значит заставить исполнителя верить». Достижение такого эффекта в управлении является одной из важнейших задач любого руководителя»[12, 8].

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия. [16,с.29]

Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, изложение, контактирование, наблюдение, мышление и тому подобное).

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности. [16,с.29]

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства. [16,с.30]



Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно. [16,с.30]

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий: [16,с.31]

Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.

Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и

возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения. [16,с.31]

Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности. [28,с.18]

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее.

Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время все больше используется термин «менеджмент». Но менеджмент не просто хозяйственное управление. Этот термин употребляется тогда, когда хозяйственный субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной задачей получение прибыли, или нет.

Возникновение управления, связано с необходимостью, организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществляется - военной, строительной и прочее. Функция управления этим трудом реализовывалась в основном представителями власти - государственной, военной, религиозной. [28,с.19]

Управление хозяйственной деятельностью в помещичьих рабовладельческих хозяйствах, так же как и на государственных предприятиях, в условиях командно - административной системы, существовавшей в нашей стране с 1930-1990 гг. нельзя характеризовать как менеджмент. Его непосредственные объекты - рабы, крестьяне, работники государственных предприятий - были несвободными, то есть их деятельность не была ориентирована на потребности рынка. В мелких хозяйствах, основанных на индивидуальной собственности и личном труде, регулирование осуществлялось как самоуправление. [28,с.19]

С превращением мелких индивидуальных хозяйств в большие предприятия положение изменилось. Основная масса тех, кем нужно было управлять, оказалась объединенной экономической властью, исходящей из собственности, а управление превратилось в одну из ее функций, единственным носителем которой стал собственник.

Первоначально собственник реализовывал все функции по управлению и координации деятельности работников самостоятельно. Но рост масштабов производства и широкое привлечение наемного труда привело к тому, что собственник полностью или частично стал отказываться от самостоятельной реализации функции по текущему управлению. [28,с.20]

Дальнейшее усложнение производственной и хозяйственной жизни привело к тому, что не все собственники могли выполнять предпринимательскую функцию, так как это требовало определенных знаний и опыта. Ее пришлось передавать в руки наемных управляющих, которые выполняли уже две основные функции - управление текущей деятельностью и предпринимательство.

Так появилось современное руководство (менеджмент) - группа лиц, осуществляющих в рамках организации предпринимательские и управленческие функции. [28,с.20]

Руководство- процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.«В современном понимании руководство следует охарактеризовать скорее как способность добиваться достижения поставленных целей и задач организации посредством влияния и мотивации людей, нежели как применением диктаторских методов»[1, с.260].

Руководить (в бизнесе) - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. «Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных качеств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность руководителя и способствуют признанию собственной ценности».[9, с.386] Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

- степенью понимания смысла распоряжения;
- совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;
- интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
- личных взаимоотношений;
- организаторских талантов руководителя;
- качества руководства;
- мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения

общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть. [87,с.186]

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать. Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней. [87, с.186]

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально - психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности,

доброжелательства и деловой активности. Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера. [87, с.187]

В целом весь процесс руководства можно рассматривать как процесс использования управляющим своих личных качеств и стиля руководства. И теперь наша задача - попытаться определить психологический портрет эффективного руководителя. И лучше всего начать с его личностной стороны.

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности. [87, с.187]

Биографические характеристики. К ним относятся:

Возраст руководителя. Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме. Ли Якокка известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя. [87, с.190]

Однако не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной. [87, с.190]

Пол руководителя. Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества. [68, с.186]

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент

женщин - руководителей по сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

Социально экономический статус и образование. Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладеть не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. [68, с.186] В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Социально - экономический статус человека способен оказать значительное влияние на развитие менеджерской карьеры. Как заметил Ф. Фидлер «один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет этой компанией». На многие руководители (например, Форд, Якокка) начинали свой путь с самого начала, «с нуля» и покорили высокие вершины бизнеса. [68, с.187] Поэтому путь вверх в менеджменте не заказан никому. Следующей составляющей личности руководителя являются способности.

Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими



показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта. [68, с.187]

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности. [68, с.188]

Следующая характеристика руководителя - черты личности. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному. [68, с.188]

Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. [68, с.189] Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей. [68, с.189]

Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина. [68, с.190]

Ответственность и надежность в исполнении заданий. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость,

реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента. [68, с.191]

Общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

В последние годы благодаря проводимым за рубежом опросам менеджеров удалось выявить ряд характеристик, которыми необходимо обладать для успешного ведения дел в организации. Для примера можно сравнить качества руководителей, которые наиболее ценятся в Финляндии и Японии. Искусство менеджмента достигло в этих странах высокого уровня. Эти данные нужно учесть российским руководителям, которые начинают внедрять полученные теоретические основы в практику хозяйственной деятельности. [94, с.29]

Качества, которыми должен обладать президент промышленной японской компании: энергичность, инициативность и решительность, в том числе в условиях риска; долгосрочная предвидение и гибкость; широта взглядов, глобальный подход; упорная работа и непрерывная учеба; беспристрастность, бескорыстие, лояльность; способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций; личное обаяние; готовность выслушивать мнение других; способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем; умение четко формировать цели и установки; здоровье. [94, с.29]

Факторы успешной деятельности финских менеджеров: умение создать результаты и желание много работать для их достижения; желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения; готовность начинать процессы изменений в управлении или их использовать в интересах организации; готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество; искусство принимать быстрые решения; способность сосредотачиваться на настоящем и будущем; способность видеть

изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее и использовать их; готовность к близким социальным взаимоотношениям; готовность к общему руководству; творческий подход; постоянное совершенствование и хорошая общая психологическая и физическая формы; умение правильно использовать свое время; готовность к мотивации себя и персонала; готовность работать во главе хорошо подготовленного и профессионального персонала; готовность к политическому руководству; международный кругозор. [94, с.30]

## **1.2. Особенности формирования стиля руководства в системе внутрифирменного управления**

Наиболее существенный вклад в изучение деятельности руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, который разработал девятнадцать категорий поведения менеджера. Этот список может быть использован при обучении молодых и переобучении опытных руководителей. Поможет им понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом. Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя, просчитать правильность различных действий. И все это делается с целью выведения процесса производства на качественно новый уровень. [94, с.30]

### **1.Главный акцент на производство.**

Данная сторона деятельности руководителя включает все мероприятия, осуществляемые с целью увеличения производительности и эффективности производственного процесса, в том числе и контроль. Пример. Руководитель бригады призывает подчиненных на конвейере быть более внимательными, не пропускать бракованные детали.

### **2.Чуткость, внимательность.**

Менеджер, чтобы сохранить и укрепить свою позицию, должен быть исключительно внимательным к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят. Пример. Заметив расстройство на лице подчиненно, руководитель проявляет максимум участия, и по возможности решает проблему. [94, с.31]

### **3. Воодушевление.**

Способность лидера стимулировать энтузиазм у членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых заданий является в значительной мере залогом успеха всего дела. Пример. Мой руководитель сказал мне, что возглавляемая мною группа дизайнеров является лучшей из тех, с кем ему приходилось работать, а значит успех новой продукции обеспечен, уровень продаж побьет все рекорды компании. [94, с.31]

### **4.Похвала и признание.**

Руководитель может выразить признательность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особый вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного отношения в дальнейшем. Пример. На собрании наш менеджер сказал, что он очень удовлетворен проделанной работой и благодарен за приложенные дополнительные усилия к ее выполнению. [94, с.31]

#### 5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы.

Руководитель может выразить свою признательность подчиненному в виде подарка или денежной премии, либо повышение в должности, либо предоставления более благоприятных условий работы, либо увеличения времени отпуска и т. д. Пример. Наш руководитель установил денежное вознаграждение в размере 10% от месячной ставки заработной платы каждому сотруднику, который приведет нового клиента.

#### 6. Участие в принятии решений.

Руководитель проводит консультирование с подчиненными по важным вопросам ведения дел в компании, позволяет им вносить корректировки в принятые им решения. Пример. Мой руководитель попросил меня принять участие в совещании по поводу изменения графика работ.

#### 7. Передача полномочий.

Руководитель передает часть своих функций подчиненным, а соответственно распределяет часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ. Пример. Мой руководитель передал мне проект проведения модернизации одного из участков производства и предоставил мне право самому разработать методики его осуществления. [94, с.32]

#### 8. Разъяснение ролей.

Руководитель доводит до сведения подчиненных их обязанности и степень ответственности, объясняет правила, нормы поведения и работы в данной организации, дает им понять, чего конкретно он хочет от каждого из них. Пример. Мой руководитель довел до моего сведения объем работы, который мне

необходимо выполнить в рамках нового проекта, и объяснил, в чем конкретно будут состоять мои обязанности. [94, с.32]

#### 9. Постановка целей.

Руководитель уделяет внимание важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь. Пример. Руководитель собрал совещание для обсуждения полученных квот на продажи на следующий месяц.

#### 10. Обучение.

Руководитель определяет потребность в переподготовке и повышении квалификации для своих подчиненных. Пример. Мой руководитель предложил мне посетить курсы повышения квалификации за счет фирмы, на что я ответил, что придется заканчивать работу несколько раньше.

#### 11. Распространение информации.

Руководитель держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Доводит до сведения работников все решения, принятые высшим руководством, а так же информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций. Пример. Наш непосредственный руководитель посвятил нас в планы высшего руководства провести некоторые преобразования в сфере экономической политики фирмы. [94, с.33]

#### 12. Решение проблем.

Руководитель берет на себя инициативу по решению возникающих в процессе работы проблем. Эту инициативу он должен доводить до конца. Пример. Наше подразделение получило срочное задание, на выполнение которого был дан всего один день, но именно в этот день двое человек из бригады отсутствовали по болезни. Руководитель принял решение в порядке исключения на один день снять двух рабочих с другого участка и передать их в распоряжение нашей бригады. [94, с.33]

#### 13. Планирование.



Руководитель составляет четкую программу действий по воплощению в жизнь поставленных целей (оперативные планы, стратегии достижения целей, графики работ, сроки исполнения). Пример. Мой руководитель пояснил, что особые обстоятельства заставляют нас подготовить квартальную финансовую отчетность в течение трех дней, а не четырех, как это бывало обычно.

#### 14. Координация действий.

Руководитель обязан обеспечивать четкую координацию между различными подразделениями организации, привлекать к этому процессу подчиненных, объяснять, насколько важна для производства четкая координация работ. Пример. Руководитель проследил, чтобы к моменту поступления в цех полуфабрикатов оборудование по их переработке было уже готово, а на складе имелось бы место под готовую продукцию. Это позволило не нарушать ритмичности работ. [94, с.33]

#### 15 Облегчение работы.

Руководитель оказывает подчиненным поддержку, снабжая необходимым сырьем, обеспечивая дополнительными удобствами на рабочих местах, выявляет и устраняет разного рода проблемы, удаляет помехи из производственного процесса. Пример. Я попросил своего руководителя предоставить дополнительную партию материалов, чтобы не останавливать производство в виду того, что месячная норма их была уже исчерпана, на что и получил положительный ответ.

#### 16. Привлечение консультантов.

Руководитель поддерживает контакты со специалистами в различных областях и в случае необходимости прибегает к их помощи, совету, консультации. Пример. При покупке нового программного пакета мой руководитель воспользовался советом специалиста о совместимости программного обеспечения с техникой, имеющейся в нашем распоряжении.

#### 17. Налаживание благоприятного климата в коллективе. [94, с.34]

Руководитель делает все, чтобы в среде его подчиненных сохранялась атмосфера доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи. Пример

менеджер по продажам собрал вместе весь свой отдел и организовал неофициальную встречу за обедом с целью дать каждому из них познакомиться с новым торговым представителем компании в одном из регионов страны.

#### 18. Управление конфликтами.

Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы избежать любого рода конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то бремя решения проблемы снова ложиться на плечи лидера. Пример. Руководитель привлек двух специалистов к работе над производственной программой. Они, однако, не сошлись в своем отношении к поставленной задаче. Руководитель сам выступил в качестве буфера, посредника, в результате чего задача была решена. [94, с.34]

#### 19. Дисциплина и критика.

Любой управляющий в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо восстановить пошатнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд. Дисциплинарными воздействиями могут быть официальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, увольнение. Пример. Мой руководитель был огорчен тем, что один из моих коллег в очередной раз допустил одну и ту же оплошность. Он предупредил подчиненного, чтобы впредь тот относился к заданиям более внимательно.

Таким образом, работа Юкла позволяет проследить большое влияние, которое оказывает деятельность руководителя на подчиненных, атмосферу в коллективе и результаты работы. [94, с.35]

Мы рассмотрели и оценили достаточно большой перечень разнообразных личных характеристик руководителя, которые способствуют эффективности его работы. Но для успеха в работе руководитель не должен обладать всеми этими характеристиками одновременно. Для лучшего руководства необходим какой-то определенный минимум. Но, что представляет собой этот минимум, из каких конкретно личностных особенностей он должен состоять - сказать трудно или

невозможно. Каждый руководитель сам должен сделать выбор, учитывая свои индивидуальные способности и специфику стоящих перед ним профессиональных задач.

Следующей составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме. [94, с.35]

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя. [94, с.36]

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль

управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу. [94, с.36]

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы. [94, с.37]

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию. [94, с.37]

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю

способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации. [20, с.229]

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

1.Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

2.Специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

3.Окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

4.Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

5.Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных. [20, с.229]

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и

убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

«Одномерные» стили руководства[20, с.229]

Используя для анализа различные источники можно определить разные классификации стилей руководства. Существует два подхода к изучению стилей: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким - то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В 30-е годы вместе со своими сотрудниками провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный). [20, с.230]

Начать рассмотрение стилей руководства необходимо с рассмотрения системы Дугласа Мак Грегора. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять возложенные на него задачи. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, что бы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие. [20, с.230]

Работы Мак Грегора помогают менеджерам избегать неуверенности и стремиться к достижению максимального успеха. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять

руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа теория X, а другая теория У.

Теория X.

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом. [26, с.300]

Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.

Люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.

Каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.

Чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а так же напоминать о возможности наказания. [26, с.300]

Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности подчиненных и использует авторитарный стиль управления.

Теория У.

Она описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде. [26, с.301]

Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

Работа не является для любого из нас чем - то особенным. Человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, а стремится взять на себя определенную ответственность. Работа для человека так же естественна, как и играть.

Если члены организации стремятся достичь поставленных стилей, они развивают самоуправление, самоконтроль, делают все возможное для достижения целей.

Награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи.

Изобретательность и творческое начало остаются скрытыми в подчиненных из-за высокого развития технологий. [26, с.301]

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории X, так и теории Y. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

Существуют такие условия, при которых развитие организации осуществляется по принципам теории Y. Руководители в данном случае в условиях равноправия имеют полную поддержку со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер, придерживающийся теории Y, позволяет подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать различные виды деятельности. [26, с.301]

Концепции, соответствующие теории Y, действуют наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный сотрудник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории Y.

Низко квалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории X.



Широкое применение теории У в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации персонала. [26, с.302]

В рамках «одномерных» стилей управления можно рассматривать две модели. Классическая модель классификации стилей руководства, предложенная К. Левиным и альтернативная ей модель классификации стилей Лайкерта. Рассмотрим и произведем анализ данных моделей. Модель К. Левина основана на том, что главная роль при классификации стилей руководства была отдана свойствам личности и особенностям характера руководителя. В модели Лайкерта в эту основу положен ориентир руководителя либо на работу, либо на человека. Обе рассматриваемые модели относятся к поведенческому подходу, который создал основу для классификации стилей руководства. Эффективность руководства согласно этому подходу определяется тем, как относится менеджер к своим подчиненным.

Модель К. Левина

Исследования, проведенные К. Левиным и его коллегами, были проведены раньше, чем М. Грегор разделил действия и поведение руководителей на две теории. Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин.



Стили руководства

Схема 1.2.1. Авторитарно - либеральный континуум стилей руководства

Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный). Отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации,

ограничением контактов с подчиненными. Существуют разновидности авторитарного стиля: «эксплуататорский» и «благожелательный». [26, с.302]

«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов. [26, с.302]

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально. [26, с.302]

Появление руководителя-автократа связано с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные, настойчивые и упорные люди, с преувеличенными представлениями о собственных способностях, обладающие большим стремлением к престижности и власти. По темпераменту они являются холериками.

Демократический стиль руководства (коллегиальный). Организации, в которых преобладает данный стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. [26, с.303]

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: «консультативную» и «партиципативную». В условиях «консультативной» руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

«Партиципативная» разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе, и могут внести в нее новизну и творчество. [26, с.303]

Либеральный стиль руководства (нейтральный, попустительский). Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые определяют конечный результат.

Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе. [26, с.303]

Применение этого стиля имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, которые выполняются высококлассными специалистами, которые не хотят находиться под давлением и опекой. Его эффективность зависит от реального стремления подчиненных к этому, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Но такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов. Они недооценивают значимости деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в них. Но может оказаться, что это высоко творческая личность, захваченная какой-то сферой своих интересов, но лишенная организаторского таланта. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными. [26, с.304]

В границах перечисленных стилей управления возможны следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

- руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
- руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;

-руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;

-руководитель принимает решение совместно с подчиненными;

-руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение. [71, с.412]

Для оценки эффективности каждого из стилей управления Р. Лайкерт предложил рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК). Он определяется отношением сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Таким образом, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

Все вышеописанные «одномерные» стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским. (Приложение 1)

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствует низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры. [71, с.412]

Таким образом, исследования Левина основывались, прежде всего, на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства.

В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

Лайкерт выделяет два типа руководителя: руководитель, сосредоточенный на работе и руководитель, сосредоточенный на человеке.

Модель Лайкерта



Схема 1.2.2. Стили руководства Лайкерта

Руководитель, сосредоточенный на работе (или руководитель, ориентированный на задачу) заботится о проектировании задачи и разработки системы вознаграждений для повышения производительности труда. [71, с.413]

В противоположность первому типу руководителя Лайкерт ставит руководителя, сосредоточенного на человеке, главной заботой которого являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда, используя совершенствование человеческих отношений. Данный тип руководителя позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда.

А так же помогает подчиненным решать проблемы, и поощряют их профессиональный рост.

Таким образом, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Стиль руководства, сосредоточенный на человеке способствует повышению производительности труда. Но этот стиль управления не всегда является оптимальным поведением руководителя. [71, с.413]

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства (схема 1.2.3).

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Схема 1.2.3. Стили руководства Лайкерта

Рассмотрим каждую систему в отдельности.

Руководители, относящиеся к системе 1, имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения со своими подчиненными, но они разрешают подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений. Руководители системы 3 проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 характеризуется групповым принятием решений, участием работников в разработке и выполнении решений. Руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения носят дружеский, доверительный характер. Руководители ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу. По мнению Лайкерта, система 4 является наиболее эффективной. [71, с.414]

Таким образом, мы рассмотрели «одномерные» стили управления, которые существуют в рамках традиционного подхода к классификации стилей руководства. Они относятся к классическим моделям. Усложнение деятельности руководителя и повышение его ответственности за качество принимаемых решений и выбор стиля руководства дало новый толчок к проведению более подробных и широких исследований в данной области. Многие ученые и известные исследователи в области менеджмента постоянно проводят опросы руководителей и их непосредственных подчиненных с целью выявить характерные методы и приемы, используемые руководителями различных уровней. Теперь можно перейти к рассмотрению современных моделей

классификации стилей руководства. [71,с.414] «Многомерные» стили руководства.

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются «многомерные» стили управления, которые представляют комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других.

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полно сможет раскрыть свои способности.[71, с.415]

Эта позиция характерна для менеджеров, которые заботятся только о производстве и не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкого характера и ведет к понижению результативности работы. Качество управленческих решений, по их мнению, не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Но между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание и сохраняется удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Модель Р. Танненбаума и У. Шмидта.[71, с.415]

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. Прежде чем решить какими должны быть действия – демократичными или автократичными – в разных ситуациях, руководителю необходимо рассмотреть три серии вопросов.



### 1. Вопросы личного характера.

Руководитель должен оценивать свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности. [71, с.416]

### 2. Вопросы, касающиеся подчиненных.

Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, ответственности, интересы подчиненных, уровень знаний, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

### 3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.

Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является причина возникшей проблемы. Необходимо обратить внимание на компетенцию группы по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Исследователи скомбинировали эти вопросы и создали континуум стилей руководства. Он помогает менеджеру рассмотреть все возможные варианты выбора поведения от абсолютно авторитарного до полностью демократического. [71, с.416]

Авторитарный режим - это когда, менеджер: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков; руководит формально, не является действительным лидером, не имеет поддержку и понимание.

Подчиненные: зависимы от своего руководителя; не имеют возможности высказывать свое мнение; имеют невысокую квалификацию; могут подвергнуться применению чрезвычайных полномочий; не обладают независимостью; становятся последователями авторитарного режима.

Ситуация на рабочих местах: царит строгая дисциплина, посредством строгого контроля. Уровень прибыли не высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто

производится переоборудование, смена производственного процесса. Возможные последствия использования данного стиля: беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост исключен.

Демократический режим - это когда, менеджер: имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия; группа может снять его с должности и заменить членами коллектива; является зависимым от временных рамок в своей деятельности; может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным. [71, с.417]

Подчиненные: осуществляют контроль над методами управления; чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т.д.; имеют высокие профессиональные навыки; любят строгий порядок, но не авторитарный; имеют высокие социальные потребности.

Ситуация на рабочих местах: цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные границы для выполнения задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный риск здоровья низок. Используется коллективный труд. Возможные последствия использования данного стиля: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений.

Режим слабого, безынициативного руководства – это когда менеджер: не обладает реальной властью; не ограничен временными рамками; не сменяем на должности, так как всех такое положение устраивает; не может применять никаких санкций; не обладает знаниями по специфике производства. [71, с.417]

Подчиненные: имеют больше власти, чем руководитель; не принимают порядок; легко поднимают мятеж, забастовку; слабо организованы; это обычно ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

Ситуация на рабочих местах: нет четко определенных целей организации. Нет структуры в организации. Существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания. Возможные последствия от использования данного стиля: дробление коллектива, изоляция личности, непонимание, хаос. Отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Это может привести к тому, что усилия в профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов. [71, с.417]

Авторитарное руководство - «стиль руководства, для которого характерны централизация полномочий и навязывание подчинённым мнения руководителя при принятии решений»[15,с.102]. Авторитарному стилю присущи единоличное принятие решений по всем вопросам, слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу власти официальной должности, определяемой иерархической структурой организации. Он ожидает от сотрудников соответствующего подчинения, применяются методы воздействия в основном в виде приказов, распоряжений. Руководитель сам определяет цели и задачи деятельности, строго контролирует их выполнение. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он награждает и наказывает подчиненных по своему усмотрению, в организации нет четких критериев оценки. Сотрудникам предоставляется необходимый минимум информации. Такой стиль характерен для лидера-руководителя, который превращает методы администрирования в стиль поведения: лидер не говорит с сотрудниками до тех пор, пока не займет позиций, с которых он может приказывать. В его общении с сотрудниками доминируют требование-приказ, требование условие, требование-угроза. Такого лидера можно узнать по наличию следующих признаков:

- 1.Очень ценит свое слово, любит цитировать самого себя.
- 2.Кабинет-святилище. Все вопросы предпочитает решать только в его стенах. Если нужно решить вопрос с ближайшим сотрудником, сидящим

буквально за стенкой, предпочитает официально вызывать его через секретаря.  
[15,с.102]

3.Избегает прямых контактов с коллективом сотрудников, требования передает по служебной лестнице.

4.Умело использует метод «кнута и пряника». В ход могут идти и представление материальных благ, и наказание, прямые и косвенные угрозы.

5.Хорошо знает и умело использует слабые стороны личности, в определенных случаях умеет собирать «компромат».

6.Свою линию проводит через зависящих и достаточно преданных сотрудников.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.[15,с.102]

Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, «вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем. » [11, с.204].

Сделаем определенные выводы:

Природа стиля: Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя. Потоки информации преимущественно сверху, обратная связь работает слабо. [11,с. 204]

Сильные стороны: Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату.

Слабые стороны: Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя нагрузка руководителя, частые «авралы», «задавленная» конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.

Психологический климат: Заискивание, подхалимаж, лесть вплоть до холуйства по отношению к руководителю. В коллективе отношения типа «дедовщины», выяснение отношений, творческий застой. [11, с.205].

Условия применения: Грамотный руководитель, критическая ситуация.

Демократическое руководство – «стиль руководства, основанный на включении работников в принятие решений и выработку трудового регламента»[15, с.183]. Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным отношениям. Цели деятельности согласуются с сотрудниками. При распределении работ учитываются пожелания членов групп. Оценка сотрудников производится по известным всем критериям. Обычно такой стиль устанавливается, когда к управлению организацией приходит квалифицированный, умный, но несколько нерешительный и невластолюбивый человек, причем нерешительность в данном случае является не столько свойством его характера, сколько следствием понимания сложности, многофакторности явлений, с которыми приходится иметь дело. У такого руководителя возникает потребность выслушать авторитетные мнения, сопоставить с ними свою позицию, выверить ее в ходе дискуссии. Не пренебрегает он и дополнительной информацией, и чужим опытом. Таким образом, интерес к иной точке зрения и обсуждение проблемы при принятии решения носят отнюдь не формальный характер, что отчетливо ощущают участники такого обсуждения. При этом принятие решения остается прерогативой руководителя. Демократический стиль вовсе не отменяет принцип единоначалия. Присоединяясь к выработанному коллегиально решению, руководитель превращает его из проекта в документ и принимает на себя всю связанную с этим личную ответственность и за выполнение, и за последствия. Но в отличие от авторитарного стиля это отнюдь не освобождает от ответственности остальных участников процесса

принятия решений. Правда, речь теперь идет не о «внешней» ответственности (под страхом негативных санкций), а прежде всего ответственности внутренней, перед самим собой, инструментами которой служат совесть, профессиональная самооценка, мнение значимых лиц и пр. [11, с.206]

Руководитель, «использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным»[11, с.206]. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Сделаем определенные выводы:

Природа стиля: Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя. Принятие решения отдельно по уровням на основе участия. Поток информации идет активно в двух направлениях.

Сильные стороны: Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату. [11, с.208].

Психологический климат: Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.

Условия применения: Грамотный руководитель и обученные подчиненные.

Либеральный стиль – « это стиль, при котором руководитель чаще всего не вмешивается в работу подчинённых, предоставляя им широкую самостоятельность. Свои решения он облекает в форму рекомендаций и советов, которым подчинённые вправе и не следовать, если находят более эффективный способ достижения поставленной цели »[12, с.208]. Пассивный (либеральный) стиль управления характеризуется стремлением руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, полным безразличием

к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, предоставляет полную свободу действий своим подчиненным. Необходимую информацию он выдает им по их просьбе. [11, с.208]. В группе отсутствует четкое структурирование труда, распределение прав и обязанностей. Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности.

Сделаем определенные выводы:

Природа стиля: Снятие руководителем с себя ответственности в пользу группы (организации). [11, с.209].

Сильные стороны: Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.

Слабые стороны: Группа может потерять контроль и снизить скорость решения проблем без лидерского вмешательства.

Психологический климат: Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.

Условия применения: По отношению к отдельным квалифицированным специалистам. [11, с.209].

Все вышеописанные «одномерные» стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским. (Приложение №1)

### **1.3. Эффективные методы формирования стиля руководства внутрифирменного управления**

Фрэд Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, который считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если выбранный стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненными, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя.

#### **1. Отношение руководителя и подчиненных.**

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности менеджера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесные, руководитель может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту, если же эти отношения не могут быть такими, то сила слова руководителя автоматически снижается. [16, с.249].

#### **2. Структура производственных заданий.**

В данном случае под структурой производственных заданий понимается степень рутинности (простое и объемное) или не рутинности (сложное и уникальное) работы. Сложные задания требуют слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят не рутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

#### **3. Уровень власти руководителя.**

Объем формальной и неформальной власти руководителя имеет большое значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему или ей отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот.

Фидлер полагал, что эти три фактора в комбинации могут дать образ идеального руководителя. [16, с.249]



Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, то на подчиненных легко воздействовать. В противоположном случае, руководителю лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, не уделяя особого внимания вопросам создания коллектива и налаживания человеческих отношений. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а сотрудники действуют в условиях четко сформулированных простых задач и указаний. Руководитель одновременно может придерживаться авторитарного стиля, однако необходимо и легкое диктаторство. [16, с.249]

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди делают то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого слабое влияние руководителя на подчиненных только еще больше упадет. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными. [16, с.249]

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки у теоретиков. Определив, что ориентированный на организационно-технические условия стиль руководства будет соответствовать в менее благоприятных ситуациях и что ориентированный на налаживание отношений стиль лучше пригодится в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер создал фундамент для будущего ситуационного подхода к управлению. Его подход показывает, что не существует оптимального стиля руководства независимого от обстоятельств. Для оценки стиля руководства Фидлер разработал уникальный, но спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых коллег, помощников по работе. Фидлер утверждал, что руководитель,

который описывает нелюбимых подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенными к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями, т.е. руководители ориентированные на общение. В противоположность им те, кто описывал своих подчиненных злобно, без симпатии, относятся к руководителям, ориентированным на производство. Их описание можно найти у Танненбаума и Шмидта. Именно методика проведения исследований, которую использовал Фидлер, не внушала доверие многим исследователям.

Модель «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса[16, с.251]

Данная модель аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Их подход получил название «путь – цель» на основе выводов о том, что преуспевающий руководитель обязан выполнять три вида задач. Он должен объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Подход «путь – цель» объясняют воздействие, которое оказывает поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Данная модель включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию. [16, с.251]

Если у сотрудников большая потребность в самоуважение и принадлежности к коллективу, то наиболее эффективным считается «стиль поддержки», аналогичный стилю ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, эффективнее использовать «инструментальный» стиль, сходный со стилем ориентированным на создание организационно – технических

условий производства. Подчиненные, когда от них ничего не зависит, желают быстрее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. [16, с.251]

Если подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь используется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель должен делиться с ними информацией и использовать их идеи в процессе подготовки и принятии решений.

В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, так как руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом данным стилем нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль. Поэтому необходимо при постепенной структуризации задач переходить от «инструментального» стиля к стилю поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки малоэффективен. Но если задание не удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен. [16, с.251]

Модель Т. Митчела и Р. Хауса «путь – цель» отличается от всех остальных тем, что она не содержит целенаправленных попыток определения эффективного стиля управления в конкретных условиях. Эта модель основывается на позиции сочетания различных стилей и доказывает, что руководители должны быть гибкими в своих действиях. [16, с.252]

Модель жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара

П. Херси и К. Бланшар разработали ситуационную теорию руководства, которую назвали теорией жизненного цикла. В соответствии с этой моделью, применение стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, желая достичь поставленных целей. Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства: давать указания «продавать», участвовать, делегировать. В целом критики данной модели жизненного цикла отмечают отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность того, смогут ли руководители на практике вести себя так гибко и адаптивно как требует модель.

В настоящее время все большее распространение получает концепция атрибутивного подхода к выбору стиля руководства. В основе этой концепции лежит реакция руководителя не на само поведение подчиненных, а на причины его вызвавшие. При этом руководитель основывается на трех видах информации: о том, насколько поведение подчиненного обусловлено особенностями задания; о том, насколько оно стабильно, и о том, насколько оно уникально. Если поведение подчиненного вызвано серьезными внутренними причинами, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, руководитель направляет усилия на их изменение. [16, с.252]

Таким образом, переходя от одной модели к другой можно заметить их усложнение, включение в рассмотрение все большее количество факторов, влияющих на тот стиль руководства, которого будет придерживаться менеджер в конкретной ситуации и в конкретном коллективе. Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации. [16, с.252]

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и длительный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости. [16, с.253]

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Проведенное исследование показывает, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации. [16, с.253]

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других). [16, с.254]

Если обратиться к историческому прошлому, то в период социалистической экономики при недостаточной подготовленности кадров широкое распространение получил автократический стиль, и это было оправдано. Но в современных условиях, когда подчиненные склонны к самостоятельным

действиям, при возросшем интеллекте работников, очевидно, что у него нет будущего. Успехи в системе, руководимой в директивном стиле, длительный период имеют кажущиеся, нежели действительные результаты. Обычно после некоторых достижений неизбежно наступает упадок. И тогда обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, подавлялась инициатива подчиненных.

Приведенные данные, как и в целом практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от авторитарного и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей. [16, с.254]

В настоящее время при формировании стиля руководства у менеджера, вместе со всеми перечисленными факторами формирования руководства, учитывается также эффективность конкретного стиля руководства для данной организации.

Эффективность стилей руководства по отдельным элементам деятельности организации можно представить в виде таблицы:

**Таблица 1.2.1**

**Эффективность стилей руководства**

<b>Слагаемые эффективности</b>	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Либеральный стиль</b>
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса; Снижение убытков при работе в условиях дефицита; Малые затраты на менеджера; Низкая мотивация сотрудников в экономии	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников; Снижение убытков при отсутствии менеджера; Большие затраты на координацию работ; Высокая мотивация сотрудников в	Предоставляется сотрудникам полная свобода действий для работы и самореализации; Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации; Плохая координация работ; Низкая мотивация

	ресурсов	экономии ресурсов	сотрудников
Эффективность выполнения работ	Быстрое решение; Использование творческого потенциала только лидера; Четкое распределение ролей; Зависимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала лидера и сотрудников; Неясное разделение ролей; Независимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала только сотрудников; Отсутствие разделения ролей; Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников; Только организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Отсутствие какой-либо заинтересованности и заботы о персонале и его развитии.

У каждого стиля руководства есть недостатки и преимущества, но, возможно на конкретном предприятии какие-то из недостатков не будут иметь большого значения: в одних организациях инициативность и использование творческого потенциала не будут актуальны, а жесткий контроль качества работы или быстрое принятие решения будет намного важнее; в других - не нужно четкое разделение труда или строгий контроль руководителя, а сплоченность коллектива, инициативность имеют первостепенное значение.[16, с.249]

Все это необходимо учитывать при формировании стиля руководства на предприятии.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

## **Выводы по первой главе**

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, сообразный конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменяют стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности.



## **Глава 2. Практическая работа по формированию эффективного стиля руководства на примере ООО «БРУ»**

### **2.1. Характеристика стилей управления на примере дробильно-обогащительной фабрики ООО «БРУ»**

Бакальские рудники, ныне ООО "Бакальское рудоуправление" - старейшее на Урале предприятие по добыче железной руды. С открытием железорудных месторождений появилось поселение, которое в XX в. превратилось в город. Он расположен в западной части Саткинского района, на берегу реки Большой Бакал.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Бакальское рудоуправления».

Адрес: 456900, г. Бакал Саткинского района Челябинской области, ул. Ленина, 13;

Контактный телефон: (35161) 60190, факс 60090

Директор ООО «Бакальское рудоуправление»: Рыбакин Дмитрий Васильевич

Первые месторождения Бакальских рудников: Охряное, Александровское, Ивановское, Успенское, Верхне-Буланское, Тяжелые стали известны в первой половине XVIII в.

В 1901-1914 гг. проведено техническое переоснащение Бакальских рудников, значительно изменилась технология горных работ. В это время построены Южные и Северные рудообжигательные печи, штольня Садовского, две воздушно-канатные дорожки, одна из которых в 1911г. была самой протяженной в мире. На Тяжелых рудниках появились первые паровые экскаваторы, для обслуживания новой техники построены две электростанции, первые в горнозаводской зоне Южного Урала. [89,с.27]

В 1930-х гг. ручной труд на вскрышных работах и добыче был полностью заменен на механизированный.

На Урале кварцит начали добывать в 1940г. До 1942г. он добывался как попутный продукт при производстве вскрышных работ на Буландинском и

Объединенных рудниках. В конце 1942г. по распоряжению "Главруды" Наркомата черной металлургии был открыт и введен в эксплуатацию карьер "Рудничный", расположенный на юго-восточном склоне хребта Буландихи. До конца 1940-х гг. добываемый кварцит не подвергался никакой механической обработке и отправлялся на заводы в виде куска - фракции до 400мм. [89,с.27]

Необходимо сказать и об использовании Бакальских сидеритов: добыча сидеритовых руд и выпуск их в качестве товарной продукции до 1947г. производилась в небольших объемах, потребность в руде восполнялась более качественными и легко добываемыми бурыми железняками. С 1900 по

1947 гг. сидеритов добыто 83,7 тыс.тн., что составило всего лишь 0,6 % от общей добычи. И только с 1946г. добыча сидеритов стала возрастать - до

1 млн. 66 тыс.тн. в 1969г., а в 1980-1990-х гг. добываемый сырой сидерит стал основной продукцией рудников.[89,с.27]

В июне 1951г. построен сушильный комплекс в составе пяти вращающихся барабанов производства Уралмашзавода, в апреле 1952г. вступила в строй вторая мощная дробильно-сортировочная фабрика с установленной на ней головной щековой дробилкой того же завода, паспортной производительностью 300 тн. в час (по исходному сырью). На начало 1982г. разведанные данные БРУ составляли 981 млн.тн. За 225 лет, с 1757 по 1982 гг., добыто 172,3 млн.тн. рудной массы, в т. ч.: в 1757-1917 гг. - 5,1 млн.тн.; в 1918-1940 гг. - 7,4; в 1941-1945 - 3,8; в 1946-1982 гг. - 156 млн.тн. В БРУ насчитывалось 58 локомотивов и 250 думпкаров грузоподъемностью по 100 тн. На нижних горизонтах карьеров применялись самосвалы БелАЗ. [89,с.28] В силу особых условий, сложившихся на металлургических заводах Урала с потреблением сидеритовых руд.

Бакальское железорудное сырье использовалось в доменном производстве, как основное в виде агломерата и концентрата на Челябинском металлургическом заводе и как сырье, содержащее железо и флюсовые добавки, на Орско-Халиловском и Карагандинском металлургических комбинатах.

По итогам прошедшего 2016г. Бакальское рудоуправление обеспечивало рудой железной сидеритовой фр. 0—13 мм;

ОАО «Уральская сталь»:

- январь 2016 г. отгружено 8776,40 тонн;
- февраль 2016 г. отгружено 21012,80 тонн;
- март 2016 г. отгружено 21250,80 тонн;
- апрель 2016 г. отгружено 22048,60 тонн;
- май 2016 г. отгружено 22738,80 тонн;
- июнь 2016 г. отгружено 18452,85 тонн;
- июль 2016 г. отгружено 21410,20 тонн;
- август 2016 г. отгружено 22417,85 тонн;
- сентябрь 2016 г. отгружено 13576,55 тонн;
- октябрь 2016 г. отгружено 18900,95 тонн;
- ноябрь 2016 г. отгружено 19667,75 тонн;
- декабрь 2016 г. отгружено 19699,45 тонн;

ОАО «Высокогорский ГОК»

- январь 2016 г. отгружено 12236,85 тонн;
- февраль 2016 г. отгружено 19887,90 тонн;
- март 2016 г. отгружено 14117,15 тонн;
- апрель 2016 г. отгружено 20050,40 тонн;
- май 2016 г. отгружено 22089,55 тонн;
- июнь 2016 г. отгружено 28702,40 тонн;
- июль 2016 г. отгружено 16865,75 тонн;
- август 2016 г. отгружено 18606,45 тонн;
- сентябрь 2016 г. отгружено 1882,20 тонн;
- октябрь 2016 г. отгружено 4257,50 тонн;
- ноябрь 2016 г. отгружено 2305,15 тонн;
- декабрь 2016 г. отгружено 2835,05 тонн;

ООО «Группа/Комбинат Магнезит»

- январь 2016 г. отгружено 1694,48 тонн;
- февраль 2016 г. отгружено 1241,70 тонн;
- март 2016 г. отгружено 1057,16 тонн;

- апрель 2016 г. отгружено 647,88тонн;
- май 2016 г. отгружено917,48 тонн;
- июнь 2016 г. отгружено 908,92 тонн;
- июль 2016 г. отгружено 736,88тонн;
- август 2016 г. отгружено 386,50тонн;
- сентябрь 2016 г. отгружено 1065,94тонн;
- октябрь 2016 г. отгружено 1717,88 тонн;
- ноябрь 2016 г. отгружено 2377,20 тонн;
- декабрь 2016 г. отгружено 1999,36тонн;

Как мы видим на протяжении всего времени, а это ни больше ни меньше, а 260 лет существования Бакальского рудоуправления велись работы по добыче и обогащению руды.

Впервые руда на Бакальских рудниках начала добываться сентябре 1757 года. ООО «Бакальское рудоуправление» сегодня – это горнодобывающее предприятие с полным циклом рудоподготовки для металлургического передела, который включает в себя процессы дробления и сортировки, обжига и обогащения сидеритовых руд, на котором трудится более двух тысяч человек. [89,с.47]

Преобразования, произошедшие в горно-промышленном комплексе Урала за последние годы, изменили к лучшему ситуацию в отрасли. После кризисных 90-х годов стала прослеживаться положительная динамика темпов роста объемов производства. Не обошла эта тенденция и Бакальское рудоуправление. Важную роль в этом сыграл приход в Бакал управляющей компании НПРО «Урал», в состав которой БРУ вошло в 2001г.

Отметим, что в настоящее время металлургический комплекс занимает ведущее место в экономике Челябинской области. На предприятиях черной и цветной металлургии и горнорудной отрасли области трудятся более 140 тысяч человек. Это составляет десятую часть от общего количества работающих в горно-металлургическом комплексе страны.

По производству черных металлов Челябинская область является лидером среди всех регионов России. Магнитогорский металлургический комбинат по производству проката черных металлов занимает первое место в стране, опережая «Северсталь» и Новолипецкий комбинат, а в мировом рейтинге находится на 15-м месте. [89,с.57]

Предметом деятельности общества является:

- 1.Разработка месторождений, добыча и переработка полезных ископаемых, в т.ч. железных руд, кварцита и камней открытым и подземным способами, переработка отходов производства, производство фракционного строительства, производство товаров народного потребления и их реализация.
2. Переработка минерального сырья, производство и реализация железной руды, строительной и другой минералосодержащей товарной продукции
- 3.Производство строительных материалов
- 4.Экспорт своей продукции и продукции иных предприятий, сырья, отходов, проектов информационных материалов
- 5.Изготовление нестандартного промышленного оборудования, ремонт оборудования, автотехники. [89,с.58]

Рудоуправление производит железорудную продукцию следующего ассортимента:

Руда железная сидеритовая крупностью 0-13мм.

Переработка железорудного сырья осуществляется в соответствии с разработанным Технологическим регламентом по переработке минерального сырья на дробильно-обоганительной фабрике ООО «Бакальское РУ» в области охраны недр.

Освоенная технология принимается в основу перспективного развития предприятия. Существующая принципиальная схема движения минерального сырья на ДОФ представлена на схеме 2.1.1.

## Схема движения минерального сырья на ДОФ

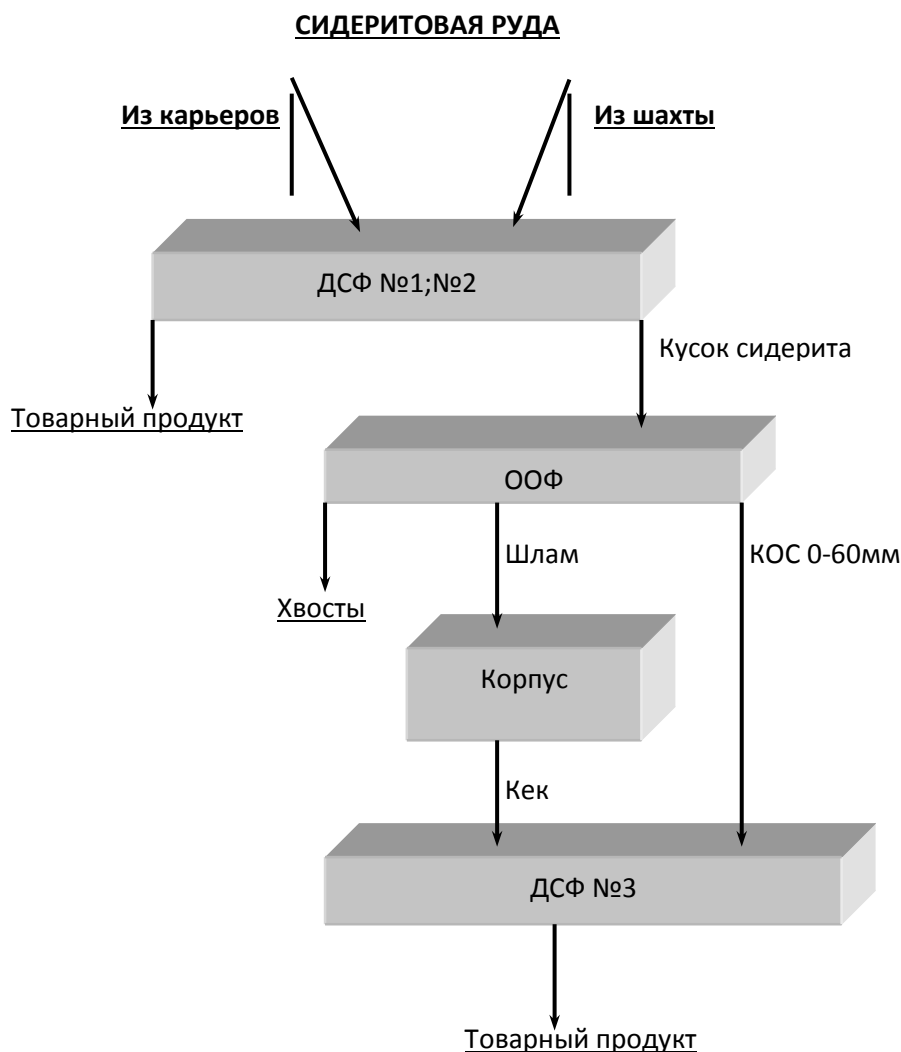


Схема 2.1.1.Схема движения минерального сырья на ДОФ

Общество имеет статус юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке. Общество вправе в установленном порядке открывать расчетные и иные счета в учреждениях банков на территории РФ и за ее пределами.

В соответствии с Уставом ООО «Бакальского рудоуправления», общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и

арбитраже. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Участниками общества являются:

1. Международная торговая компания «Научное производственное объединение «Урал»» –

Являясь крупнейшим, на протяжении двух с половиной веков, производителем железорудного сырья, «Бакальское рудоуправление» продолжает оставаться наиболее перспективным поставщиком железной руды в своем регионе.

Как мы видим на протяжении всего времени предприятие развивалось, модернизировалось, являясь конкурентно способным, градообразующим предприятием. Достижения предприятия и успешную работу нельзя представить без эффективного руководства, а также без эффективного и правильно подобранного стиля руководства.

Проводя анализ формирования эффективного стиля руководства в ООО «БРУ» рассмотрим систему подготовки управленцев и руководителей имеющуюся на предприятии.

За обучение, подготовку и переподготовку специалистов в ООО «БРУ» отвечает бюро подготовки кадров.

Положение о бюро подготовки кадров ООО «БРУ»

## I. Общие положения

1.1. Бюро подготовки кадров входит в состав отдела кадров и подчиняется начальнику отдела кадров ООО «Бакальское рудоуправление», находится по адресу: г.Бакал, Челябинской области, ул.Ленина, 13.

1.2. Бюро подготовки кадров не является юридическим лицом. Статус и функции бюро определяются настоящим Положением.

1.3. Основным направлением деятельности бюро подготовки кадров является постоянное повышение уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников ООО «Бакальское рудоуправление» в соответствии с целями предприятия для достижения и поддержания высокой эффективности труда.

1.4 Общие требования к организации образовательного процесса в бюро по образовательным программам различных уровней устанавливаются Законодательством Российской Федерации в области образования.

1.5. Бюро подготовки кадров возглавляется начальником, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом директора, по представлению начальника отдела кадров предприятия.

1.6. В своей деятельности БПК руководствуется:

- действующим законодательством;
- постановлениями, приказами и инструкциями вышестоящих органов;
- постановлениями, приказами, распоряжениями руководства ООО «Бакальское рудоуправление»;
- методическими, нормативными и другими руководящими материалами по подготовке и повышению квалификации персонала;
- правилами, инструкциями, положениями и другой нормативно-технической документацией по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- настоящим Положением.

1.7. В состав бюро подготовки кадров входит: начальник БПК, инженер по подготовке кадров ш.Сидеритовая.

Положение о бюро подготовки кадров ООО «БРУ»

Структурная схема управления бюро подготовки кадров:

- Заместитель директора по персоналу и общим вопросам
- Начальник отдела кадров
- Начальник бюро подготовки кадров
- Инженер по подготовке кадров

II. Задачи и функции

2.1. Основные задачи бюро подготовки кадров



Обеспечивает профессиональную подготовку и повышение квалификации работников и специалистов в соответствии с целями, стратегией, направлениями и уровнем развития техники, технологий и организацией труда.

Осуществляет методическое руководство всеми видами и формами профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Бакальское рудоуправление» в соответствии с Приказом об утверждении перечня профессий профессиональной подготовки и Типовым программам по профессиям.

Организует и контролирует выполнение годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ООО «Бакальское рудоуправление».

Организует профессиональное обучение рабочих ООО «Бакальское рудоуправление» по профессиям, подведомственным Ростехнадзору, повышение квалификации работников на различных курсах и семинарах.

Согласно требованиям организует подготовку (переподготовку) и повышение квалификации управленцев, РСИС в учебных центрах, вузах страны.

Организует повышение квалификации преподавателей теоретического и инструкторов производственного обучения.

Организует предаттестационную подготовку и аттестацию РСС в учебных центрах, вузах.

Современные компании заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии.

Поэтому современные компании создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе. Система предполагает решение трех задач:

- выявление сотрудников компании, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

-обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Большинство компаний при работе с резервом руководителей выделяют две группы — преемников или дублеров и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику, как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Преемники или дублеры— это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Отдел кадров осуществляет планирование необходимых ООО «БРУ» кадров по заявкам руководителей структурных подразделений в соответствии с утвержденными штатными расписаниями.

Отдел кадров осуществляет подбор и комплектование кадрами структурных подразделений с учетом профессиональной подготовки и деловых качеств работника.

Деятельность отдела кадров по планированию, подбору и комплектованию кадрами оценивается по следующим критериям:

- планирование кадров – общая характеристика работников (по категориям – руководители, специалисты, служащие, работники; по уровню профессиональной обученности; по полу); анализ текучести кадров (коэффициент текучести кадров); отчет по движению кадров; анализ сменяемости работников основных профессий;

- подбор кадров – списки резерва руководителей;

- комплектование кадрами – отчет о приеме работников по причинам, полу, категориям.

На основе имеющихся отчетов и ежедневно пополняющихся сведений о работниках, отдел кадров имеет информацию о кадровом составе общества, обученности персонала, текучести кадров и т.д. для планирования своей деятельности по обеспечению ООО «БРУ» квалифицированными кадрами.

Своевременное и качественное планирование комплектования кадрами структурных подразделений и всего предприятия в целом ведет к бесперебойной и равномерной работе всего предприятия, что способствует достижению поставленных целей.

Работа с резервом руководителей и специалистов проводится с целью развития и накопления управленческого потенциала, обеспечения единой корпоративной управленческой культуры, преемственности лучших традиций и управленческого опыта, повышения уровня профессионализма работников, систематизации работы по выявлению перспективных специалистов и создание условий для управления карьерой и своевременного обеспечения руководителями и специалистами структурных подразделений общества.

Процесс формирования резерва и работа с ним включает:

- разработку критериев для включения в резерв;
- определение численности и должностной структуры резерва;
- изучение, оценку и отбор кандидатов;
- составление и утверждение списка состава резерва;
- организацию повышения квалификации, формирование индивидуальных программ и программ карьерного роста.

Оптимальный количественный состав резерва планируется с учетом потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу. На нее влияют появление дополнительных руководящих должностей, образование вакансий в связи с уходом на пенсию, сокращении штата работников, наличие уже подготовленного резерва, интенсивность выбытия работников по различным причинам из его состава. Величина резерва зависит также от готовности работников занять должности.

Должностная структура резерва строится по трем уровням управления:

высшему, среднему и низовому в соответствии с утвержденной структурой должностей.

Резерв руководителей и специалистов формируется за счет выдвижения на руководящую работу наиболее способных, молодых и перспективных

работников, обладающих необходимыми знаниями и определенным опытом практической работы, а также высокими деловыми и личностными качествами. «Приложение 4».

Резерв формируется ежегодно в каждом структурном подразделении на все категории должностей, назначение на которые производится приказом соответствующего руководителя согласно утвержденной номенклатуре работников ООО «БРУ» для назначения (перевода, перемещения) и замещения.

Структура резерва полностью соответствует организационной структуре ООО «БРУ», и состоит из:

- резерва директора;
- резерва зам. директора по направлениям деятельности;
- резерва руководителей структурных подразделений.

Резерв руководителей и специалистов структурных подразделений формируется руководителями структурных подразделений и утверждается начальником отдела кадров после согласования с соответствующими главными специалистами.

Система работы с резервом выстраивается в зависимости от вида резерва (оперативный или перспективный).

Цель работы с оперативным резервом – обеспечение эффективной замены действующего руководителя и интенсивная подготовка к работе в должности.

Задачи работы с оперативным резервом:

- подготовка кандидатов, включенных в резерв, по индивидуальным программам, разработанным совместно с начальником бюро подготовки кадров, главным и специалистами службы производственного контроля,
- адаптация к должности по индивидуальной программе (подготовка руководителей, впервые назначаемых на должность).

Цель работы с перспективным резервом – формирование системы знаний, умений, навыков необходимых руководителю, развитие способностей к управленческой деятельности, обеспечение соответствия личностных и деловых качеств, требованиям конкретной должности.

Задачи работы с перспективным резервом:

- выявление талантливых молодых специалистов, создание условий для их профессионального роста;
- формирование навыков самоменеджмента (программа самоподготовки и саморазвития );
- повышение квалификации руководителей и специалистов.

Повышение квалификации резерва осуществляется в рамках действующей системы повышения квалификации в ООО «БРУ».

Индивидуальные развивающие программы, программы развития технологической и управленческой компетенции разрабатываются бюро подготовки кадров, главными специалистами.

Программы повышения квалификации должны соответствовать уровню технологии производства и пересматриваться по мере необходимости.

Повышение квалификации руководителей и специалистов должно включать в себя стажировку с последующей оценкой результатов работы главными специалистами общества и руководителями структурных подразделений.

Повышение квалификации резерва возлагается на бюро подготовки кадров.

Программы повышения квалификации должны соответствовать уровню технологии производства и пересматриваться по мере необходимости.

Назначение на вакантные должности руководителей и специалистов производится из числа работников, состоящих в резерве на замещение.

При выдвижении работников для назначения на должности руководителей и специалистов необходимо учитывать результаты аттестации, стажировки, обучения, уровня профессиональной квалификации.

Оформление приема на работу граждан осуществляет отдел подготовки и комплектования кадров ООО «БРУ» в соответствии с Трудовым кодексом РФ и нормативными актами ООО «БРУ».

Руководитель структурного подразделения принимает решение о присвоении (установлении) квалификационного разряда.

При заключении трудового договора, гражданину устанавливается квалификационный разряд, соответствующий уровню профессиональной подготовки, подтвержденному соответствующими документами (диплом, удостоверение и другие документы), но не выше установленного штатным расписанием.

Прием граждан на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки, осуществляется только при наличии у гражданина документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.

При отсутствии у гражданина документа, подтверждающего специальную подготовку, подтверждающего уровень профессиональной подготовки, но при наличии стажа по предлагаемой профессии (должности) более трех лет, подтвержденного трудовой книжкой, устанавливается квалификационный разряд не выше зафиксированного в трудовой книжке. Действие данного пункта не распространяется на граждан, принимаемых на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

При заключении трудового договора с гражданами, не имеющими документа подтверждающий уровень профессиональной подготовки и имеющими стаж работы по предлагаемой профессии (должности) менее трех лет, работнику устанавливается минимальный квалификационный разряд по соответствующей профессии.

Выпускнику образовательного учреждения начального профессионального образования устанавливается квалификационный разряд не выше квалификационного разряда, присвоенного экзаменационной комиссией.

Выпускнику образовательного учреждения среднего профессионального или высшего профессионального образования при приеме на рабочие профессии устанавливается квалификационный разряд в соответствии со штатным расписанием, но не выше пятого разряда.

В случае перерыва в работе по предлагаемой профессии (должности) более трех лет, устанавливается квалификационный разряд на один ниже подтвержденного документами.

Изменение квалификационного разряда осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Право в повышении квалификации имеют в первую очередь работники качественно и постоянно выполняющие работы и установленные нормы труда, добросовестно относящиеся к своим трудовым обязанностям, имеющие рекомендацию начальника структурного подразделения.

Квалификационный разряд может быть повышен рабочему, завершившему заочное и вечернее обучение по профильной специальности в образовательном учреждении среднего или высшего профессионального образования, после сдачи квалификационного экзамена в квалификационной комиссии структурного подразделения.

При повышении разряда рабочим экономист по труду обслуживающий структурное подразделение, формирует пакет документов:

- заявление работника;
- представление квалификационной комиссии;

Оценка квалификации рабочих производится квалификационной комиссией структурного подразделения или специализированной квалификационной комиссией ООО «БРУ».

Состав специализированной квалифицированной комиссии и время работы утверждается отдельным приказом по ООО «БРУ», с привлечением специалистов других служб, организаций, ведомств.

Решение квалификационной комиссии принимается большинством голосов и оформляется протокол установленной формы. Работники структурных подразделений, участвующие в процессе установления и изменения разрядов, несут ответственность за соблюдение требований положения о порядке присвоения и изменения квалификационных разрядов рабочим ООО «Бакальское рудоуправление» в соответствии с трудовым законодательством РФ.

Делая вывод о работе, проводимой по подготовке кадров и повышении квалификации и формировании резерва руководителей и специалистов можно сказать, что любой работник, работающий в ООО «Бакальское рудоуправление»

может реализовать свои ожидания на получение более перспективной должности или получения более высокого разряда.

Предложенные мероприятия способны заложить основу формирования эффективного стиля руководства на предприятии.

Рассмотрим должностные инструкции руководителей высшего и среднего звена, разработанные на предприятии.

Должностная инструкция главного инженера ООО «БРУ»

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность главного инженера Организации.

1.2. Главный инженер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя Организации.

1.3. Главный инженер подчиняется непосредственно руководителю Организации.

1.4. На должность главного инженера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю Организации отрасли хозяйства не менее 5 лет.

1.5. Главный инженер должен знать:

- законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность Организации, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли;

- организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности Организации;

- профиль, специализацию и особенности структуры Организации;

- перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и бизнес-план Организации;



- производственные мощности Организации;
- технологию производства продукции Организации;
- порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности Организации;
- рыночные методы хозяйствования и управления Организацией;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- научно-технические достижения в соответствующей отрасли производства и опыт передовых Организаций;
- экономику и организацию производства, труда и управления;
- основы экологического законодательства;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда.

## 2. Функциональные обязанности

Функциональные обязанности главного инженера определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности главного инженера и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств.

Главный инженер:

2.1. Определяет техническую политику и направления технического развития Организации в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

2.2. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам,

техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность.

2.3. В соответствии с утвержденными бизнес-планами Организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации Организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства.

2.4. Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

2.5. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

2.6. На основе современных достижений науки и техники, результатов патентных исследований, а также передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, созданию принципиально новых конкурентоспособных видов продукции, по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.

2.7. Осуществляет контроль соблюдения проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований

природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

2.8. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт).

2.9. Заключает с научно-исследовательскими, проектными (конструкторскими и технологическими) организациями и высшими учебными заведениями договоры на разработку новой техники и технологии производства, проектов реконструкции Организации, его подразделений, обновления и модернизации оборудования, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, автоматизированных систем управления производством, осуществляет контроль их разработки, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями, составление заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга.

2.10. Координирует работу по вопросам патентно-изобретательской деятельности, унификации, стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механико-энергетического обслуживания производства.

2.11. Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ.

2.12. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения передового производственного опыта.

2.13. Проводит работу по защите приоритета внедренных научно-технических решений, подготовке материалов на их патентование, получение лицензий и прав на интеллектуальную собственность.

2.14. Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

2.15. Руководит деятельностью технических служб Организации, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

2.16. Является первым заместителем директора Организации.

Должностная инструкция начальника цеха дробильно-обогажительной фабрики ООО «БРУ»

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность начальника цеха.

1.2. Начальник цеха назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством РФ порядке приказом руководителя организации.

1.3. Начальник цеха подчиняется непосредственно главному инженеру

1.4. На должность начальника цеха назначается лицо, имеющее высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 5 лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 5 лет.

1.5. Начальник цеха должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- перспективы технического развития цеха, предприятия;
- назначение, состав, конструкцию, принципы работы, условия монтажа и эксплуатации выпускаемой цехом продукции;
- технические требования, предъявляемые к продукции цеха, технологию ее производства;

- технические характеристики, конструктивные особенности, эксплуатационные данные оборудования цеха и правила его технической эксплуатации;
- порядок и методы технико-экономического и производственного планирования;
- методы хозяйственного расчета;
- действующие положения по оплате труда и формы материального стимулирования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области производства аналогичной продукции;
- основы экономики, организации труда, производства и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.6. В период временного отсутствия начальника цеха его обязанности возлагаются на ведущего мастера цеха.

## 2. Функциональные обязанности

Функциональные обязанности начальника цеха определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности начальника цеха и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции, исходя из конкретных обстоятельств.

### 2.1. Начальник цеха:

- осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- обеспечивает выполнение заданий в установленные сроки, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов;
- проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, освоению новой продукции и технологических процессов, использованию резервов повышения производительности труда, а также по

повышению рентабельности производства, снижению трудоемкости и себестоимости продукции;

- организует планирование, учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности цеха, работу по развитию и укреплению хозяйственного расчета, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства;

- обеспечивает своевременную наладку и технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта, безопасные и здоровые условия труда, а также своевременное предоставление работающим льгот по условиям труда;

- участвует в работе по планированию технического развития производства и модернизации оборудования, в расследовании причин повышенного износа, аварий оборудования и производственного травматизма и обеспечивает разработку мер по их предупреждению;

- координирует работу мастеров и цеховых служб, создает условия для проявления творческой инициативы и активности работающих в достижении высоких результатов работы;

- оказывает поддержку и обеспечивает распространение творческой инициативы, проводит воспитательную работу в коллективе;

- осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование;

- контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

- представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

Как мы видим из представленной схемы движения минерального сырья (схема 2.1.1.) Дробильно-обогащительная фабрика (ДОФ) ООО «БРУ» основное, ключевое место в выпуске готовой продукции. Следовательно, от эффективной работы руководителя напрямую зависит производительность работы предприятия в целом.

Для определения стиля руководства выбранного начальником ДОФ проведем тестирование сменных рабочих в количестве 16 человек, бригады ремонтного персонала в количестве 7 человек и сменных мастеров 4 человека.

Базовая методика, позволяющая определить стиль руководства трудовом коллективе, была разработана В. П. Захаровым. «Приложение №3» Она позволяет выявить несколько стилей руководства трудовом коллективе.

Тест включает в себя 9 групп вопросов, каждая из них подразделяется на 3 утверждения, условно обозначаемых буквами а, в и с.

Для того, чтобы правильно ответить на вопросы, необходимо внимательно прочитать предложенный текст и из трех вариантов ответов-утверждений выбрать только один, наиболее соответствующий стилю руководства в вашем трудовом коллективе. Тестирование может проводиться как всем коллективом, так и каждым индивидуумом в отдельности. В первом случае результаты теста будут более убедительными, так как в большей степени будут лишены субъективности.

В тестировании участвовало 27 работников. После обработки данных теста выяснилось, что часть тестов сменных рабочих набрали до 10 баллов, 7 тестов оценены от 10 до 20 баллов. А это значит, что руководитель хоть и самостоятельно принимает решения, не всегда прислушивается к мнению коллектива и т. д., но всё-таки главное для руководителя – доброжелательная атмосфера в коллективе. Руководитель охотно идёт на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своём деле.

Результаты теста рабочих ремонтного персонала – от 21 балла и выше. Следовательно, они считают своего руководителя наделённым великолепными организаторскими способностями.

Полученные от 11 до 20 баллов при анализе тестов сменных мастеров позволяет утверждать, что в коллективе доброжелательная атмосфера и девиз руководителя «коллектив превыше всего». При анализе полученных данных было отмечено, что руководитель имеет два равнозначных ведущих стиля, таким смешанным стилем является тип управления, объединяющий демократический и авторитарный стили.

Руководитель придерживается авторитарного стиля там, где этот стиль руководства более эффективен, т. е. в управлении сменными рабочими, так как он подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

В двух других структурных единицах стиль руководства варьирует от авторитарного до демократического. Здесь руководителю приходится делиться ответственностью и обеспечивать свободу принятия решений, а затем требовать отчета о результатах, устанавливать приоритеты не только в тех сложных ситуациях, которые ему приходится разрешать, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Приходится быть цельным. Люди должны знать, что можно ожидать от руководителя. Отдав однажды, предпочтение какой-то личности или поставив определенную задачу, он обязан с уважением отнестись к своему решению.



## **2.2. Разработка и реализация рекомендаций по формированию эффективного стиля руководства менеджеров среднего звена**

Мы рассмотрели в данной работе стили руководства, методы формирования эффективного стиля руководства, а так же работу, ведущуюся на предприятии ООО «БРУ» по формированию и обучению специалистов, управленцев.

Представим себе профессионала, который начинал как технический специалист и постепенно продвигался по ступеням менеджерской лестницы. По мере перехода от роли технического специалиста к роли менеджера значение технических навыков снижается. Для успешной работы менеджера наиболее важными становятся выработка и принятие решений, планирование, организация работы, мотивирование сотрудников, контроль за ходом выполнения работ, руководство как отдельными сотрудниками, так и работой команды, навыки общения. Для руководителей высшего звена успех все в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики.

Резервы повышения производительности труда можно искать в экономических причинах, недостатке высокого уровня профессионализма и наличия определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Влияние на качество управления оказывает не только применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др., а познания и понимания законов общественного развития, проявления высокого уровня управленческой культуры и знаний психологии управления.

Отмечая недостаточный уровень производительности даже на лучших предприятиях страны, специалисты по управлению — аналитики и практики — выделяют два типа причин:

1) недоразвитость рыночной инфраструктуры;

2) недостаток управленческой культуры, навыков организации труда.

Если первый тип причин связан с макроэкономическими условиями, то с причинами второго типа нужно работать в масштабах самого предприятия. И так, необходимо развитие менеджмента и развитие менеджеров.

Все наши менеджеры выпускники престижных вузов — МГУ, МФТИ, МАИ, МВТУ и т. д. Они — высококлассные технические специалисты с замечательным интеллектом, прекрасно информированы, много читают. Но это не значит, что готовы к ролевой позиции менеджера. Есть разрыв между их знаниями и реальной позицией. К роли менеджера многие из них попросту еще не готовы.

На первый взгляд, задача развития менеджеров ясна: повышать культуру и навыки управления. Однако не все так просто.

Анализируя работу бюро подготовки кадров, должностных инструкций видно, что деятельность направлена на техническую подготовку, обучение технико-экономического и производственного планирования; законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность.

Программы, ориентированные на развитие личностных характеристик, воспитания психологии управления, психологические программы, ориентирующие руководителей не на подчиненных, а на людей, прежде всего, они отсутствуют.

При оценке эффективного стиля руководства особое значение придается способности руководителя находить общий язык с работниками разного возраста, разных профессий, образования, семейного положения, темперамента, квалификации; ценится также умение убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных поручений. Хотя основной задачей руководителя является выполнение производственного плана, но без работоспособного, сплоченного коллектива он не может этого сделать.

Особенностью формирования эффективного стиля руководства на ООО «БРУ» является организация работы ресурсного центра по подготовке персонала,

также подготовка в ГБПОУ СО «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса» (бывш. ГОУ НПО ПУ №31) квалифицированных рабочих на базе среднего (полного) общего образования.

Ресурсный центр - инновационное структурное подразделение, которое реализует программы подготовки в соответствии с совершенными требованиями рынка труда, располагающее квалификационными педагогическими кадрами высокотехнологичным оборудованием.

Приказ по ГОУ НПО ПУ №31 № 249 от 12.03.08. «О создании ресурсного центра по подготовке квалифицированных специалистов горного профиля»

Положение о Ресурсном центре по подготовке квалифицированных специалистов горного профиля ГОУ НПО Профессионального училища №31, принято Советом училища (Протокол № 7 от 22.01.08.)

Предпосылкой создания ресурсного центра послужили результаты деятельности ГОУ НПО ПУ №31 по курсовой подготовке в соответствии с потребностями работодателей (ООО «БРУ» и других предприятий города и района), а так же результаты маркетингового исследования рынка по горному профилю.

Принятие решения по созданию ресурсного центра на базе БТПТиС (бывш. ПУ №31) , совместно с ООО «Бакальское рудоуправление», основывается на требовании по подготовке кадров по профессиям горного профиля. Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса является одним из немногих в Челябинской области учреждением среднего профессионального образования, осуществляющим обучение учащихся.

Создание ресурсного центра говорит о заинтересованности руководства ООО «БРУ» в высококвалифицированном персонале в повышении уровня руководителей. Но и его создание не решает вопроса развития культуры управления.

Можно предложить систему повышения квалификации не только технической подготовки, но и развивать формирование психологии управления.

Внедрение в программу учебных центров курса лекций по повышению культуры управления, психологии управления, а так же регулярное проведение тренингов, мастер классов по предотвращению и управлению конфликтами, а так же организация командировок по обмену опытом, как в рамках нашей страны, так и за рубежом. Организация вводного курса, для новых сотрудников, который помогает человеку встроиться в организацию, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности применяемой терминологии, характеристики оборудования и т. д. Привлечение в учебный процесс активных методов обучения: проведение деловых игр и практических занятий, изучение конкретных и моделирование новых ситуаций т.д.

### 2.3. Итоги практической работы

Являясь крупнейшим, на протяжении двух с половиной веков, производителем железорудного сырья, «Бакальское рудоуправление» продолжает оставаться наиболее перспективным поставщиком железной руды в своем регионе.

Как мы видим на протяжении всего времени предприятие развивалось, модернизировалось, являясь конкурентно способным, градообразующим предприятием. Достижения предприятия и успешную работу нельзя представить без эффективного руководства, а также без эффективного и правильно подобранного стиля руководства.

Провели анализ формирования эффективного стиля руководства в ООО «БРУ» рассмотрели систему подготовки управленцев и руководителей имеющуюся на предприятии.

Предложили сформировать систему повышения квалификации не только технической подготовки, но и развивать формирование психологии управления, так как развитию управленческой культуры, навыков организации труда не уделяется никакого внимания.

Внедрение в программу учебных центров курса лекций по повышению культуры управления, психологии управления, а так же регулярное проведение тренингов, мастер классов по предотвращению и управлению конфликтами, а так же организация командировок по обмену опытом, как в рамках нашей страны, так и за рубежом.

Провели тестирование персонала дробильно-обоганительной фабрики ДОФ «БРУ». Базовая методика, позволила определить стиль руководства в трудовом коллективе, разработанную В. П. Захаровым. Она позволила выявить несколько стилей руководства, при анализе полученных данных было отмечено, что руководитель имеет два равнозначных ведущих стиля, таким смешанным стилем является тип управления, объединяющий демократический и авторитарный стили.

## Выводы по 2 главе

На основании вышеизложенного материала можно сказать организация внутрифирменного управления на ООО «БРУ» находится на достаточно высоком уровне. Несмотря на выявленные недостатки в проводимой работе по обучению руководителей и формированию эффективного стиля руководства, анализ непосредственно стиля руководства, который используется начальником дробильно-обогачительной фабрики ООО «БРУ» говорит о том, что руководство осуществляется в правильном, современном направлении. Используя эффективный стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управленческой деятельности.

Накладывая рекомендации и дополнения к имеющимся методам обучения и повышения квалификации руководителей можно сказать, что выдвинутая в нашей работе гипотеза: если разработать и реализовать рекомендации по формированию эффективного стиля руководства в системе внутрифирменного управления, то производительность труда на предприятии возрастет  $AP = Q/L$ , будет выполнена, так как при сформированном эффективном стиле руководства производительность труда на производстве возрастет.

## Заключение

Изучив стили руководства, методы формирования эффективного стиля в 1 главе нашей работы, а так же мероприятия, проводимые на предприятии ООО «БРУ» по формированию и обучению специалистов, управленцев рассмотренные во 2 главе. Можно сказать, выбор эффективного стиля управления определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества.

Совершенно очевидно, что авторитарный или демократический стили управления персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно. Стили руководства могут быть смешанными и зависеть от ситуации, т.е. адаптивными.

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и долговременный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Проведенное исследование показывает, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания

различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других).

Приведенные данные, как и в целом практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от автократического и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, сообразный конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным, оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменят стиль из-за изменения характера



задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности.

Тем не менее, в целом можно сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления. Командный метод не подходит, т.к. по нашему мнению, нельзя заставить, чтобы новые идеи, нестандартные подходы к решению проблем рождались по указке, только потому, что так хочет начальник.

Опираясь на демократический стиль, необходимо максимально предоставить свободу сотрудникам в выполнении поставленных перед ними задач. Одновременно необходимо определить контрольные точки для проверки, а возможно и корректировки хода выполнения задания, т.к. пользуясь чрезмерной свободой и даже попустительским стилем руководства подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

Завоевание авторитета в коллективе, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию «завоевания авторитета». Ситуационный подход подошёл, на наш взгляд, ближе всего к решению данной проблемы – главное для руководителя – выбрать наиболее приемлемый стиль руководства, наиболее сочетающийся с его личными качествами. Стиль поведения руководителя напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль авторитетного руководителя должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

## Список используемой литературы

1. Абчук В.А. Директорский хлеб: занимательно об управлении. Л., 1991.128с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб. пособ.- М.: Финансы и статистика, 2004.456с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб. - метод. пособие/ Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. -М.: Финансы и статистика, 2005. 245 с.
4. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации.// Управление персоналом. - 2002. № 1. 52с.
5. Аналоуи.Ф. Стратегический менеджмент. Москва. Юнити. 2005. 395 с.
6. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М., 1995.
7. Анискин Ю. П., А. М. Павлова. Планирование и контроллинг. Высшая школа менеджмента Издательство: Омега-Л, 2007. 280 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., Питер Ком, 1999. 416 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг-стратегия и практика фирмы. М.: Финстатинформ: 1995104с.
- 10.Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Москва. АСАДЕМА. 2003.218 с.
- 11.Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2002. № 4. 331с.
- 12.Белов В. Г. Смольков В.Г. Исследование систем управления. Москва. Луч. 2002. 246 с.
- 13.Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства. – Минск: Новое знание, 2002.250с.
- 14.Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Киев: Ника-Центр Эльга, 2005. 188с.
- 15.Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 1997. 368 с
- 16.Бухалков М. И. Управление персоналом. - М: Инфра-М, 2005.386с.
- 17.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учеб. - М.: Инфра- М, 2005. 392 с.

- 18.Васильев Ю. В. Теория управления. Москва. Финансы и статистика. 2005. 606 с.
- 19.Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием. Москва. Бизнес-школа. 2003. 319 с.
- 20.Варакута. - М.: ИНФРА-М, 2004. 173 с.
- 21.Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1996.
- 22.Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах. Москва. 2005.173с.
- 23.Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Юристъ. Москва. 2003. 495 с.
- 24.Власов П., Гурова Т. Доступ в глобальную сеть. // Эксперт, № 2, 1999. 256с.
- 25.Голынская В.В.Во глубине Бакальских руд...: -Челябинск: Южноуральский издательский дом «Образование»,2008. 256с.
- 26.Гапоненко А. Л. Теория управления. Москва. Издательство РАГС. 2004. 558 с.
- 27.Герцог Г.А.Учимся проводить исследование: методология, методика, техника: Учебное пособие/ГУОиН Челяб.обл., ЧелИРПО.- Челябинск, 2003г. 136с.
- 28.Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995. 342с.
- 29.Глухов В.В. Основы менеджмента. - С. \_Петербург.: «Спец.литература», 1995. 98с.
- 30.Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1993. 78с.
- 31.Грачев М.В., Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.116с.
- 32.Грейсон Дж. Младший, О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.234с.
- 33.Денисов А.А. Теория больших систем управления: Учеб.пособие для вузов:Л.:Энергоиздат,1999.156с
- Джексон Грейсон младший, Карла О’Делл. “Американский менеджмент на пороге XXI века” М., Экономика 1993. 240с.

- 34.Дорошеева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. //Управление персоналом. –1997.-№8.
- 35.Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994.-236-240с.
- 36.Дурович.А.П. - 4-е изд., стер. - Минск: Новое знание, 2004..ил. - Библиогр. в конце гл. 495с
- 37.Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород. НИМБ. 2003 г. 713 с
- 38.Ерёмин В.Г.Синегорье, Ч.: Автограф, 1995. с.268.
- 39.Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 199с.: ил. - Библиогр.: с.191-198 (146 назв.).
- 40.Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.-129-131с.
- 41.Игнатьева А. В. Максимцов М. М. Исследование систем управления. Москва. Юнити. 2003. 153 с.
- 42.Иосифович Н. Ты – босс. М., 1995.Как работают японские предприятия. / Под ред. Я. Мондена и др. М., 1989.127с.
- 43.Кабанов В. О. Особенности внутрифирменного планирования на современных промышленных предприятиях. // Научная статья. - М.: Стандартиформ, 2005. 155с.
- 44.Калигин Н. А. Принципы организационного управления. Москва. Финансы и статистика. 2003. 266 с.
- 45.Князев. С. Н. Управление: искусство, наука, практика. Минск. Армита-Маркетинг. 2002. 510 с.
- 46.Кабанов В. О. Повышение эффективности планирования на предприятиях с гибким производственным процессом. // Современное право, 2006. - № 12. 258с.
- 47.Кабушкин. - 2-е изд., перераб. - Минск: Новое знание, 2001. 430с.:
- 48.Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарика, 1999.584с.
- 49.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М., 1998. 493с.

50. Киллен К. Вопросы управления. М., 1981. 98с.
51. Клегг Б. Как мотивировать людей / Пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 224с.
52. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 1998. 224с.
53. Кондэ Г. Развитие и совершенствование служб управления. М.: Прогресс, 1970. 35с.
54. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Прогресс, 2003. 189с.
55. Кричевский Р. Л. Руководитель. М., 1993. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Т.т. 1-2. М., 1982.,
56. Кузьмин И. А. Психотехнология эффективный менеджмент. - М.: Россмен, 1995. 491с.
57. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент М. 1995. 282с.
58. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М., 1988. 324с.
59. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. 416 с.
60. Менеджмент организаций. /Ред. Румянцева З.П., Соломатин И.А. М., 1995. 211с.
61. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1995. 188с.
62. Миронова Сущность процесса внутрифирменного планирования на современных предприятиях // Вестник МГТУ, том 9, №4, 2006. 650.
63. Намсараева Н.Ц., Вдовиченко А.М., Столбовская Н.Б. Совершенствование системы внутрифирменного планирования в современных условиях. 1998. 256с.
64. Никаноров С.П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. М.: Сов.радио, 1969. 67с.
65. Олейник И.С. Организация внутрифирменного управления в Японии и США // ЭКО. Новосибирск. 1986. №7. 178с.
66. Отчет отдела кадров ООО «БРУ»
67. Отчет бюро подготовки кадров ООО «БРУ»

68. Оучи У. Методы организации производств. Японский и американский подходы. М., 1984. 245с.
69. Парахина В. Н. Основы теории управления. Москва. Финансы и статистика. 2004г. 557с.
70. Паркинсон С. Искусство управления. М., 1990. 114с.
71. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.-123с.
72. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 1997. 260с.
73. Радченко Л. Классификация видов управления. //Вопросы теории и практики управления. 1994. №4.
74. Розанова В.А. Психологические основы предпринимательской деятельности руководителей. //Управление персоналом. 1998. №11.
75. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачев Е.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2000. 387 с.
76. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М., 1993. 29с.
77. Сейнер Р. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях. //Вопросы теории и практики управления. 1994. №3.
78. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. //Управление персоналом. 1997. №8.
79. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург. Питер. 2001г. 412с.
80. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995. 263с.
81. Тарахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. Основы теории управления./ под ред.– М: Финансы и статистика, 2003. 560с.
82. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: 1996. 279 с.
83. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. 315с.

- 84.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. 432с.
- 85.Трофимов Е. П. Бакальские этюды. О былом и настоящем: история
- 86.г. Бакал, Ч.: Автограф, 1998. 230с.
- 87.Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.215с.
- 88.Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1,3. - М.: 1992. 238с.
- 89.Царев В. В. Внутрифирменное планирование: Учебник для вузов. 1-е издание, 2002. 496 с.
- 90.Цветаев В. М. Управление персоналом. Санкт –Петербург. Питер. 2002.189с.
- 91.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: "Высшая школа", 1999. 392с.
- 92.Щегин Г.В., Как работают с людьми за рубежом. – Киев: 1992.65с.
- 93.Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ.,М.: Прогресс, 1991. с.2005. 480с.