



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

**Формирование эффективного стиля управления
современного руководителя организации**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Направление программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
32,57% авторского текста 65,92%

Работа рекомендована к защите
«05» мая 2019 г.
Зав. кафедрой Э, УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы 509/114-5-1 Ет.
Зайцев Сергей Александрович

Научный руководитель:
Старший преподаватель Менчинская М.А.

Челябинск, 2019

Содержание

Введение	3
Глава I. Теоретические аспекты эффективного стиля управления и его значения в кадровом менеджменте организации	8
1.1. Понятие, сущность и виды стилей управления	8
1.2. Роль и место эффективного стиля управления в кадровой политике в организации	29
Выводы по первой главе	39
Глава 2. Практические аспекты формирования эффективного стиля управления и его значения в кадровом менеджменте организации	42
2.1. Анализ внутренней среды базы исследования	42
2.2. Анализ кадрового состава ООО «Уралмрамор»	44
2.3. Оценка стиля руководителя и его значения в кадровом менеджменте базы исследования	50
2.4. Разработка рекомендаций по эффективному стилю управления ООО «Уралмрамор»	57
Выводы по второй главе	61
Заключение	62
Список используемой литературы	76
Приложение	80

Введение

Актуальность исследования. Все предприятия, организации и любые сообщества людей представляет собой уникальное сочетание индивидов, целей и задач. Любой руководитель — это особый уникальный человек, которому присущи свои уникальные особенности. Поэтому очень сложно сопоставить стиль управления с какой-то конкретной категорией. Главную задачу исследования можно определить как анализ классификаций стилей управления, которые применяют в своей работе руководители и определение самого оптимального варианта сочетания методов воздействия на подчиненных. Исследование стилей управления, в наше время стало очень важным направлением в процессе оптимизации деятельности предприятия, а так же в интегральном изучении личности. Если нам известен стиль управления, которого придерживается определенный руководитель, это позволяет решить задачу о профессиональной пригодности данного руководителя. Любому руководителю трудно определить и придерживаться такого стиля управления, который способен удовлетворить всех сотрудников подчиненного ему коллектива. Независимо от стиля присущего конкретному руководителю, грамотный руководитель обладает способностью воодушевить других на самые высокие достижения и направляет подчиненных ему людей на дальнейший рост как в профессиональном так и личностном плане. Любой руководитель в своей повседневной рабочей деятельности выполняет служебные обязанности в определенном порядке и свойственном только ему стиле работы. Честерфильд говорил, что «стиль — это одежда и мысли», а Бюффон утверждал даже, что «стиль - это сам человек». Данные высказывания справедливы и это подтверждается и современными пониманиями стиля работы, который оценивается как общие постоянные и относительно устойчивые приемы воздействия руководителя на подчиненный ему коллектив с целью максимально эффективного выполнения стоящих перед ним задач.

И то какой стиль управления руководитель выбирает для общения со своими подчиненными, во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От правильно выбранного стиля управления зависит мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения в коллективе и многое другое.

Актуальность данной проблемы выбора стиля управления, которого придерживается руководитель, заключается в том, что современный уровень развития производства и колоссальные изменения в экономике и социальных сферах общества предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности. Увеличивается значение социальных последствий человеческих решений. И какую форму общения и методы воздействия на подчиненных руководитель выбирает должно основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга и подчиненными своих руководителей, в частности. И нельзя упускать из виду и то, как стиль управления в организации отражается на социально-психологических характеристиках коллектива.

В своей работе я попытался проанализировать возможные аспекты одной из значительных проблем – как отражается стиль управления, выбранный руководителем, на подчиненных ему людей как в профессиональном так и в личностном отношении к выполняемой ими работе. Данные положения определили тему исследования: «Формирование эффективного стиля управления как фактор конкурентоспособности кадровой политики в «Верхнеуфалейский мраморный карьер», ООО «Уралрамор».

Степень изученности проблемы исследования. Проблема изучения влияния стиля управления на персонал предприятия и его эффективность на предприятии возникла одновременно с развитием управления персоналом. Наиболее значимые специалисты в области теоретического обеспечения управления персоналом являются следующие отечественные ученые: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, С. Лиз, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я.

Кибанов и др.

Цель исследования – теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию эффективного стиля управления, руководителя ООО «Уралмрамор».

Объект – система управления персоналом в организации.

Предмет – процесс формирования эффективного стиля управления.

Для реализации этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Охарактеризовать основные стили управления в менеджменте организации;
2. Провести анализ внутренней среды базы исследования и анализ ее кадрового состава;
3. Выявить особенности проявления стилей управления в ООО «Уралмрамор»;
4. Разработать методические рекомендации по формированию эффективного стиля управления организацией.

Теоретико – методологической базой исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта управления персоналом предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области кадрового менеджмента. Теоретическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, управления персоналом, экономики, рекрутмента и других. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ и ее субъектов, инструкции, существующие на предприятиях обрабатывающей промышленности (по вопросам оценки профессионального уровня работника при приеме, документального оформления приема персонала), материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме выпускной квалификационной работы. Статистические данные для анализа представляют собой бухгалтерскую, финансово-экономическую отчетность предприятия – базы исследования,

аналитические справки руководителя предприятия и отчеты о состоянии и движении кадров при приеме за 2016-2018 гг.

Практическая значимость заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию стиля управления в ООО «Уралмрамор».

Методы исследования в ВКР составляют методы горизонтального и вертикального анализа кадрового состава, метод опросов, метод экстраполяции, метод моделирования психологического климата в коллективе.

База исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Уралмрамор». Адрес: 456800 Челябинская область г. Верхний Уфалей, пос. Октябрьский.

Структура исследования определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и виды стиля управления, краткая характеристика уже существующих кадровых технологий и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования стиля руководства и его влияние на управление персоналом предприятия в целом.

Во второй главе проведено исследование организационной структуры управления предприятия ООО «Уралмрамор». Проведен анализ кадрового состава предприятия, проведен анализ стиля управления организацией, выявлены основные проблемы в стиле управления директором предприятия.

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

Информационной базой исследования выпускной квалификационной

работы является финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ООО «Уралмрамор», а так же отчеты по производственной практике, проводившейся на базе исследования.

Глава I. Теоретические аспекты эффективного стиля управления и его значения в кадровом менеджменте организации

1.1. Понятие, сущность и виды стилей управления

Любой руководитель в процессе своей профессиональной деятельности работает и выполняет свои непосредственные обязанности в присущим только этому руководителю стиле. Стиль управления, который использует руководитель, выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому исполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Стиль управления который выбирает руководитель может служить характеристикой качества деятельности данного руководителя и его способностью обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе уникальную атмосферу, которая способствует развитию благоприятных взаимоотношений и поведения в коллективе. То, какие полномочия руководитель делегирует своим подчиненным, типы власти, используемые им, и его забота о человеческих отношениях в коллективе или о выполнении задачи, все это отражает стиль управления данного руководителя.

Слово “стиль” имеет греческое происхождение и первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а потом стало употребляться в значении слова “почерк”. Из этого можно сделать вывод, что стиль управления – своего рода “почерк” в действиях руководителя.

Стиль управления – это определенное поведение руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Одной из важных составляющих руководителя является лидерство.

Стиль управления – это индивидуальные, типичные, постоянные характеристики методов, способов и приемов воздействия руководителя на подчиненный ему коллектив с целью выполнения поставленных задач и

управленческих решений. Это постоянная манера поведения начальника по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей поставленных руководством организации. То, какие полномочия руководитель делегирует своим подчиненным, типы власти, используемые им, и его забота о человеческих отношениях в коллективе или о выполнении задачи, все это отражает стиль управления данного руководителя [13, 25]

Стиль каждого руководителя отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерна изменчивость. Правильно выработанный стиль управления соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И руководитель выбравший стиль управления, соответствующий сложившейся ситуации, способен обеспечить предприятие неожиданно высокими конечными результатами.

Стиль управления во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают и другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Стоит отметить, что стиль выбираемый грамотным руководителем, определяется сознательно, в зависимости от цели, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме того 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.

Эти объективные компоненты стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и способов общения, и тем самым и стиль работы. [24, 36]

Стиль управления в руководстве — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и повысить их мотивацию к достижению целей организации.

Проанализировать стиль управления можно разными подходами.

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. Эти качества определяют: уровень интеллекта и знания, выдающуюся внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе. Исследования показывают, что хорошие руководители, с одной стороны отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

Поведенческий подход. На базе поведенческого подхода создали основу для классификации стилей управления. Согласно этому подходу эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание руководителя как лидера, сосредоточив внимание на поведении руководителя, у которого присутствует желание побудить людей к достижению целей организации. Основной недостаток данного подхода, заключается в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один универсальный стиль

управления. Но, к сожалению, не существует одного наилучшего стиля управления, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход. Этот подход основан на положении, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации, в которой находится данный руководитель. Результаты исследований показывают, что руководитель – лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. [52, 79]

Стиль управления – это постоянная манера поведения начальника по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и побуждать их к действию. Назовем наиболее встречающиеся стили управления.

Первый известный в истории и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является **авторитарный стиль**, который считается универсальным. Его отличительные черты – это отдача подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Руководитель который применяет данный стиль управления отдает предпочтение официальному характеру отношений, стремится сохранить между собой и подчиненными дистанцию, которую подчиненные не имеют право нарушить. И для этого руководителю необходимо обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения подчиненным. Авторитарный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией полномочий, ограничением контактов с подчиненными, пресечением мышления отличного от мышления руководителя, не самокритичностью руководителя и усиливается преувеличением руководителя представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических, творческих людей. Использование авторитарного стиля увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных. Использование авторитарного стиля управления обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает взаимодействие во вновь созданных коллективах и позволяет выполнить поставленные задачи, в условиях жесткой нехватки времени и ресурсов. Все это возможно, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию. Однако порождает большое количество проблем в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть кадров, формирует внутреннюю не заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), руководитель как и его подчиненные уверены в том, что подчиненные не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Положительные моменты авторитарного стиля:

1. Не требует особых материальных затрат;
2. Позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Отрицательные моменты авторитарного стиля:

1. Подавляет инициативу;
2. Требуется громоздкая система контроля за работой персонала;
3. Повышает степень бюрократизма. [52, 21]

В большинстве своем авторитарному стилю управления можно противопоставить **демократический стиль управления**, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Руководитель использующий демократический стиль управления пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными в социальном плане, не навязывает подчиненным свою волю, вовлекает подчиненных в принятие решений, предоставляет подчиненным свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Все эти мероприятия повышают степень мотивации работников к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними.

Из выше сказанного можно сделать вывод что, демократический стиль управления характерен разделением власти и участием подчиненных в принятии решений. Руководитель в значительной мере доверяет своим подчиненным, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, использует их предложения. Основные стимулирующие меры это поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены системой демократического стиля управления и стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях. При демократическом стиле управления подчиненные легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Чаще всего демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях демократического стиля управления производительность труда ниже, чем при авторитарном стиле управления, но качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов

творчества будут на столько, же выше. Из выше сказанного можно сделать вывод, демократический стиль управления предпочтительнее использовать при более сложных видах деятельности, где на первом месте выступает качественный результат, а авторитарный стиль управления предпочтительнее для управления более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Обособляют еще и третий стиль управления – **либеральный стиль** управления. Либеральный стиль управления предпочтительней использовать там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. К основным особенностям либерального стиля управления можно отнести то, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Исполнитель поставленной задачи получают полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу. Подчиненные избавлены от контроля со стороны руководителя, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути реализации принятых решений.

Такие условия работы позволяют исполнителям выразить себя, получать удовлетворение от выполняемой работы, формируют благоприятный морально-психологический климат в коллективе, увеличивают доверие между людьми, способствуют добровольному принятию на себя полномочий и ответственности. Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, организует необходимое обучение, но при этом сохраняет за собой право принятия окончательного решения.

Применение либерального стиля управления, в наше время, находит все большее распространение, так как масштабы научных исследований и

опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки неуклонно растет.

Эффективность либерального стиля управления реализуется при стремлении подчиненных к самостоятельному принятию решений, желанием исполнителей брать на себя ответственность, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, справедливой оценкой результатов руководителем и достойным вознаграждением исполнителей. В современных передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Для этих фирм характерно коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально- психологический климат. [11, с. 95].

Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов управления, что особенно важно при распространении нововведений. В то же время либеральный стиль управления легко может перейти в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от управления, передавая полномочия в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом более авторитарные методы управления. Руководитель при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Классификации стилей управления:

Типология К. Левина. Наиболее распространенными и универсальными на практике считаются три «классических» стиля управления, выделенные немецким психологом К. Левиным: авторитарный, демократический и либеральный (в крайних случаях попустительский). Важнейшим общим основанием выделения этих стилей

послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Рассмотрим эти стили управления подробнее.

Авторитарному стилю управления присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Изменение дисциплинарных мер вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Демократический стиль управления характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы.

Либеральному стилю управления присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам

коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие управления, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли. [10, 110]

Стоит отметить, что наиболее эффективным считается демократический стиль управления. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями управления.

П. Херсли и К. Бланшар разработали свою ситуационную концепцию, которая графически изображена на рисунке 1. В соответствии с этой ситуационной концепцией применение того или иного стиля управления зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образование, опыта подчиненных решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

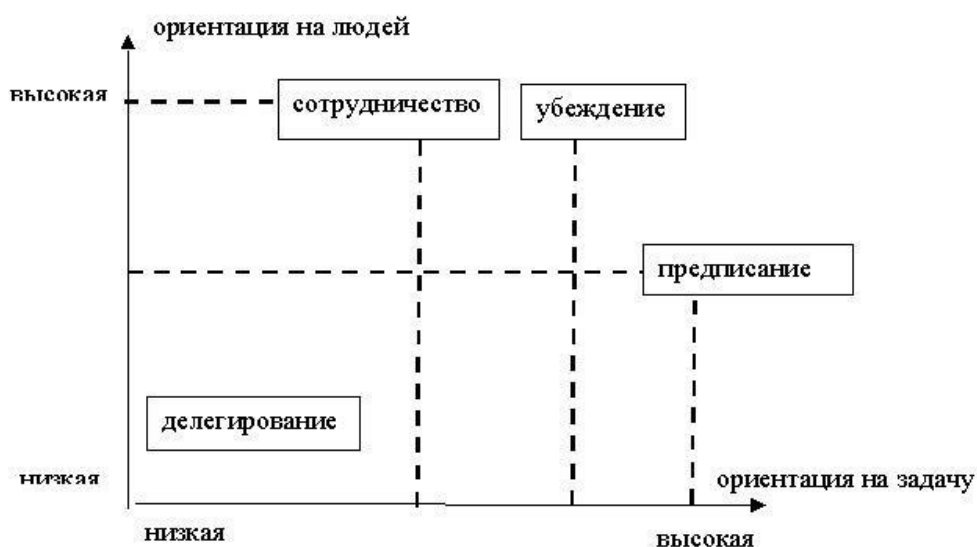


Рисунок 1. Стили управления по Херсли-Бланшару

Рассмотрим, как интерпретируются оси координат на рисунке 1.

Высокая ориентированность руководителя на людей означает, что для руководителю более важен микроклимат в коллективе (группе) – насколько сотрудники заинтересованы заданием, поручают ли они удовольствие от порученной им работы. Низкая ориентированность руководителя на людей означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны, но это не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных.

Высокая ориентированность руководителя на задачу означает высокую степень структурированности задания (руководитель обозначает проблему и четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано). Но стоит отметить что, слабая ориентированность руководителя на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат.

Охарактеризуем стили управления по Херсли-Бланшару.

Стиль управления «**предписание**» – руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, его не интересует согласны ли, подчиненные ему, люди с принятыми им решениями, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает к обсуждению предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем, поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания.

Стиль управления «**убеждение**» – руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

Стиль управления «**сотрудничество**» – руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в

определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя – постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и по возможности минимизировать контроль.

Стиль управления «делегирование» – руководитель передает право принятия решения группе или одному подчиненному, однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда впрямую), но ответственность за конечный результат лежит на нем. [34, 65]

Исходя из этой концепции, руководитель должен владеть разными стилями управления в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля управления нужно учитывать, по меньшей мере, три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример - военные действия).

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль.

3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в пределе, в творческих коллективах и при решении творческих задач - либеральный стиль.

Эффективный руководитель должен безошибочно определять все аспекта ситуации, в которой он находится, иметь в своем арсенале все четыре стиля управления и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальной жизни у каждого конкретного руководителя

есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль и это подтверждается на практических занятиях.

Управленческая решетка Блейка-Моутона. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона представлена на рисунке 2. Она дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.

Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая производственную направленность деятельности руководящего состава.

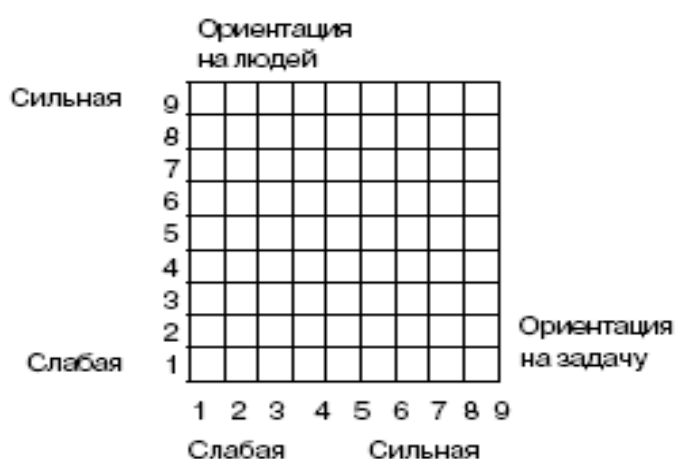


Рисунок 2. Решетка стилей управления Блейка-Моутона

Из решетки стиля управления выводится пять типичных стилей.

1—1 – стиль управления, не ориентированный на высокие трудовые достижения, на заботу о межличностных отношениях. Попустительский стиль может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

1—9 – стиль управления, при котором для межличностных отношений создана благоприятная атмосфера, но трудовым достижениям уделяется мало внимания. В таких группах долго не бывает конфликтов, пока на сотрудников не начинают давить производственная необходимость или вышестоящее начальство.

5—5 – стиль управления, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Консервативный стиль достижения, трудовые результаты средние.

9—1 – стиль управления, ориентированный на высокую

производительность труда и отсутствие заботы о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному управлению.

9—9 – стиль управления, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.

Решетку Блейка-Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой.

Логика подсказывает, что стиль управления 9–9 наиболее целесообразен для применения, так как при таком стиле управления мы имеем и максимальную производительность труда, и максимальное моральное удовлетворение сотрудников от выполняемой ими работы. Но применение этого стиля на практике сильно затруднительно.

Основной недостаток данной теории – это невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, это связано с тем, что информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, за частую, является не полной и достоверность её зависит от внутреннего развития и моральных ценностей опрашиваемых.

Дуглас Мак-Грегор разработал свою теорию «Теория X и Y». В теории Дуглас Мак-Грегор основывается на том, что руководитель использует авторитарный стиль управления. И его "эксплуататорской" и "благожелательной" разновидностей является «Теория X и Y». Для определения какой разновидности стиля придерживается руководитель, нужно определить какое из высказываний наиболее характерны для данного руководителя. Утверждения «Теории X и Y» представлены в таблице 1.

<p>«Теория Х»</p> <p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.</p>	<p>«Теория Y»</p> <p>Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу.</p>
<p>У людей нет честолюбия, они боятся ответственности</p>	<p>Если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.</p>
<p>Чтобы заставить людей трудиться, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания.</p>	<p>Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.</p>

Таблица 1. "Теория Х и У " Дугласа Мак-Грегора.

"Эксплуататорская" разновидность стиля управления «Теория Х» сводится к тому, что руководитель: не доверяет подчиненным, не спрашивает их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, где, когда и как делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники в основном относятся к навязанным руководителем решениям безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой "благожелательной" разновидности авторитарного

стиля управления «теория Y» руководитель относится к подчиненным снисходительно, по отечески, интересуется при принятии решений их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Если руководитель демонстративно игнорирует, обоснованную, позицию подчиненных это ухудшает морально-психологический климат в коллективе. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

Модель Ф. Фидлера. По мнению Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить

В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделил 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены на рисунке 3.

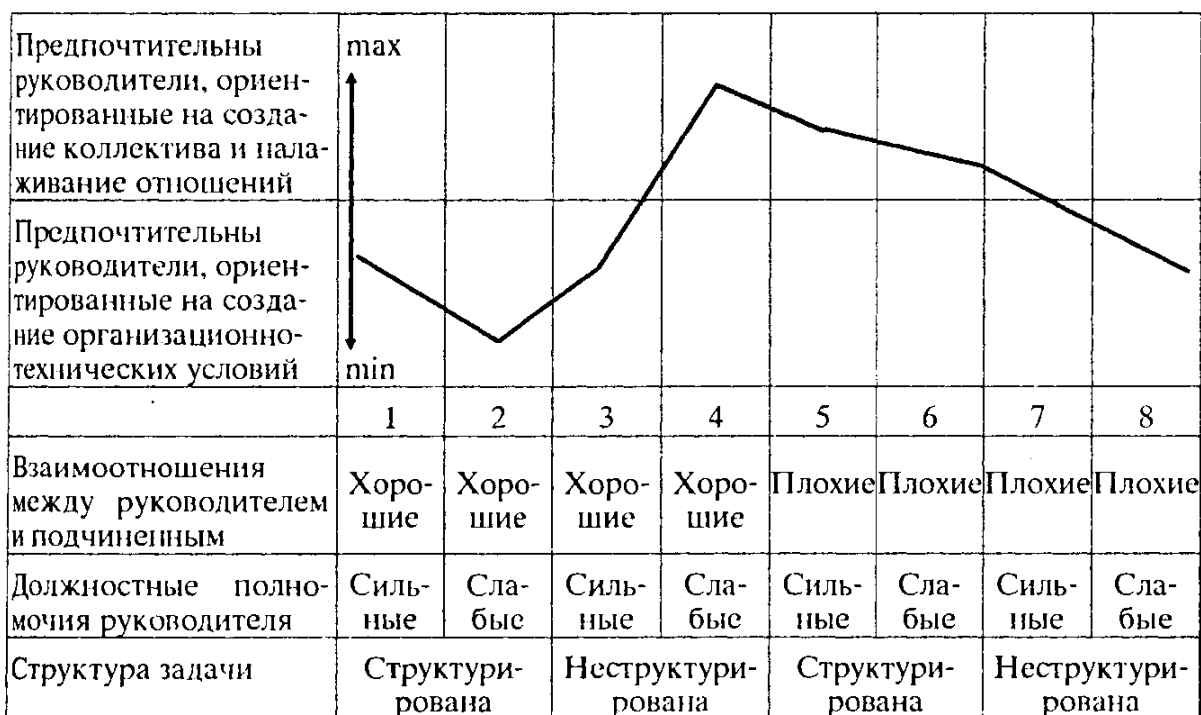


Рисунок 3. Зависимость управления от ситуации. Модель Фидлера.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а отношения между руководителем и подчиненными благоприятны, то на подчиненных легко воздействовать. В противоположном случае, руководителю, по мнению Ф. Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, руководитель может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — далеко не одно и то же. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся сотрудничать с руководителем вовсе.

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 в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Модель Митчела и Хауса. В отличие от Ф. Фидлера, который основывался на том, что конкретного руководителя нужно назначать в подходящие для его стиля управления условия. Т. Митчел и Р. Хаус предложили другую модель, описывающую зависимость стиля управления от ситуации. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду.

Значит основная задача руководителя – это донести до подчиненных какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути. Естественно, что руководитель при этом должен быть правдивым и не обещать то вознаграждение, которое организация не в состоянии будет предоставить.

Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля управления, применение которых зависит от сложившейся ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью квалификации и уверенности в своих силах подчиненных и возможности воздействия руководителя на сложившуюся ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается "стиль поддержки", аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудника стремятся к самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать так называемый "инструментальный" стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. [26, 22]

В тех ситуациях, когда подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь без дополнительных указаний, применяется стиль управления, ориентированный на "достижение". Такой стиль управления будет эффективен, если руководитель ставит посильные задачи подчиненным и уверен, что они без принуждения приложат максимальные усилия к их самостоятельному решению поставленной задачи. А руководителю остается лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль управления, ориентированный на участие подчиненных в

принятии решений, по мысли Митчела и Хауса, больше всего соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В ситуациях, когда руководитель не уверен чего хотят и какие способности у подчиненных, Митчел и Хаус предлагают использовать "инструментальный" стиль управления, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Но при этом указаниями нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

Модель стилей управления Врума-Йеттона представлена на рисунке 4

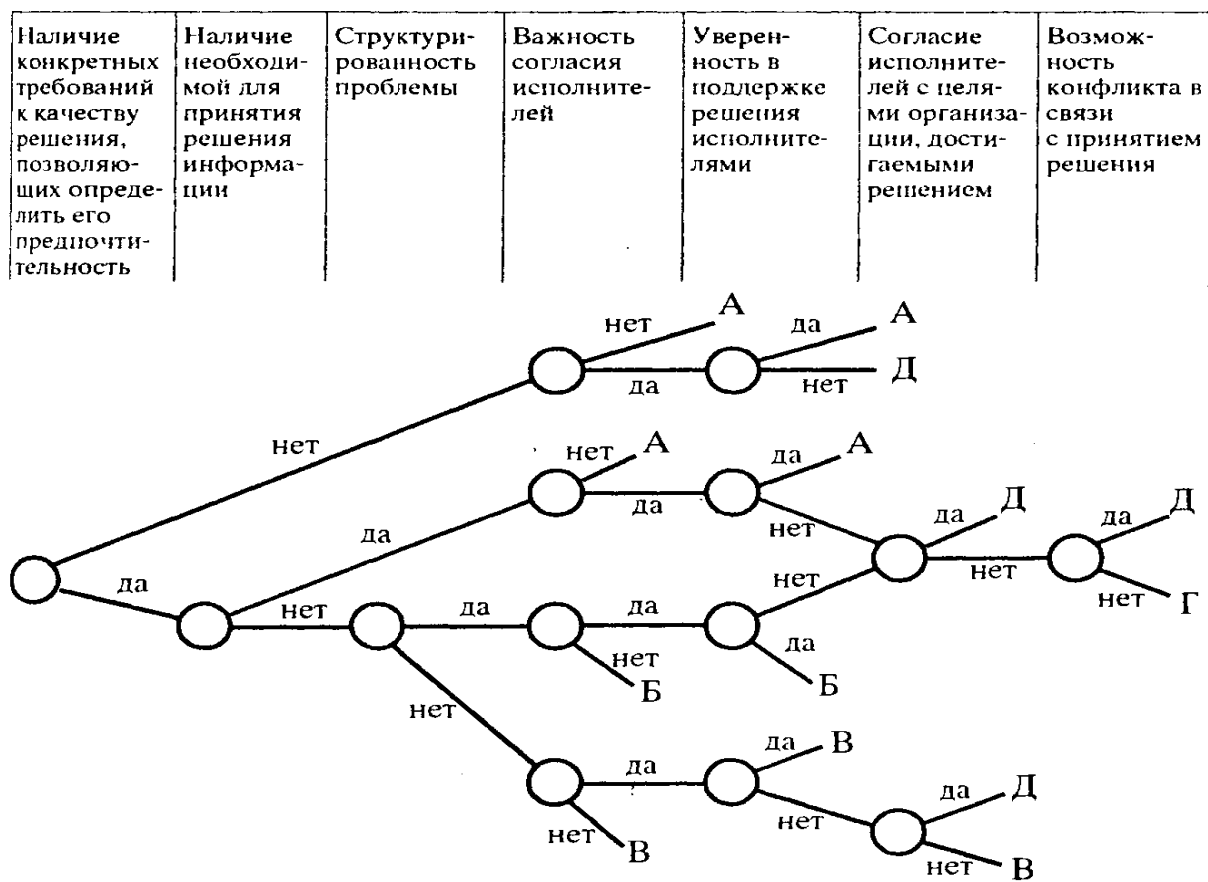


Рисунок 4. Модель стилей управления Врума-Йеттона.

Очень интересную модель стилей управления разработали

американские ученые В. Вурм и Ф. Йеттон. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления.

А — Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

Б — Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

В — Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение.

Г — Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение.

Д — Руководитель постоянно работает совместнее группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля управления руководитель должен пользоваться семью основными критериями:

1. Наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
2. Уровень требований, предъявляемых к решению;
3. Четкость и структурированность проблемы;
4. Степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
5. Вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
6. Заинтересованность исполнителей в достижении целей;
7. Степень, вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений. В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на схеме.

Также стоит отметить концепцию атрибутивного подхода в выборе стиля управления, которая в настоящее время получает все большее

распространение. Данная концепция основывается, в отличие от других моделей, на реакции руководителя не столько на само поведение подчиненных как таковое, сколько на причины, его вызвавшие. При этом руководитель использует три основных вида информации: о том, насколько поведение подчиненного обусловлено особенностями задания; о том, насколько оно стабильно, и о том, насколько оно уникально.

Когда подчиненный выказывает нежелательное поведение, хороший руководитель должен точно определять, какими причинами это вызвано. Если поведение подчиненного вызвано внутренними переживаниями, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет коррекцию принимаемых мер в зависимости от подчиненного. Если поведение подчиненного вызвано внешними причинами, руководитель направляет свои усилия на изменение внешней среды.

1.2. Роль и место эффективного стиля управления в кадровой политике в организации

К основным характеристикам кадровой политики в организации специалисты относят: связь ее со стратегией, ориентацию на стратегическое планирование персонала, значимость роли человеческих ресурсов, наличие разработанной философии фирмы в отношении работников, круга взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом. Эти характеристики кадровой политики не всегда можно обнаружить в каждой организации, но они позволяют выяснить степень проявления "профиля" кадровой политики, коррелирующего с факторами положения ее на рынке. Кадровая политика является сегодня составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она должна не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне.

Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство, обеспечение участков производства необходимыми человеческими ресурсами, учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда). Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование, создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

Особенность кадровых решений состоит в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале эти решения принимаются в соответствии с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника.

При разработке кадровой политики необходимо учитывать необходимость повышения стоимости "капитала". Расходы на отбор

персонала, его адаптацию, обучение и повышение квалификации, заработную плату, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочих мест, как правило, значительны, что требует учета при разработке планов и концепций.

Цели организаций связаны с внешними условиями их деятельности (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т. д.). Они определяются внутренними условиями, влияющими на взаимоотношения персонала в организации (участие в управлении, обучение и развитие, совершенствование стиля управления, решение социальных вопросов и т. п.). Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может только организация, сформировавшая кадровую политику с учетом требований законов социального развития и управления, принципов управления персоналом, определенных с учетом анализа внешней и внутренней сред, отражающих ограничения и условия функционирования организации. [35, 41]

На основании целей как абстрактных норм формулируются задачи управления персоналом, которые распространяются в основном на оперативные области, повседневную кадровую работу персонала управления по реализации кадровой политики.

Эти задачи, в свою очередь, решаются осуществлением следующих основных мероприятий:

В области маркетинга персонала:

1. Исследование рынка рабочей силы и создание необходимой информационной базы;
2. Количественное и качественное планирование потребностей в персонале;
3. Структурирование и планирование расходов на персонал.

В области занятости персонала:

1. Непрерывное и последовательное планирование воспроизводства кадров;

2. Сравнение существующих и перспективных требований к персоналу вакантным должностям и кадровому составу организации;
3. Профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;
4. Введение в специальность, профессиональная ориентация;
5. Регулярное предоставление информации о стратегии и деятельности организации;
6. Повышение квалификации, обучение и развитие персонала.

В системе мотивации:

1. Разработка мотивационных систем, стратегических механизмов индивидуальной и коллективной мотивации персонала;
2. Разработка теории и практики мотивации персонала;
3. Разработка методов и технологий мотивации персонала.

Таким образом, происходит реализация целевого комплексного подхода в системе формирования и осуществления кадровой политики через специально разработанные кадровые технологии и методы. При разработке кадровой политики организации важно учитывать наиболее типичные (положительные и отрицательные) качества персонала, определяющие устойчивость системы управления им. [32, 28]

К основным чертам характера, отрицательно влияющим на дисциплину, можно отнести: необязательность, отсутствие порядочности и деловой этики в сфере бизнеса; неумение и нежелание работать без надлежащего контроля; психологическую неготовность к самостоятельности, стремление к "легким" деньгам; боязнь конкуренции, экономическую безграмотность.

В процессе разработки кадровой политики организации определяются такие направления:

1. Общая политика кадровой деятельности;
2. Организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и

перемещений персонала, подбор кандидатов);

3. Информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
4. Финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страхования и т. д.);
5. Другие направления работы (определение потребности в обучении, повышении квалификации и т. д.).

Особенности построения кадровой политики. Кадровая политика фиксируется в общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих направления деятельности руководителей средних и низших звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала. Через персонал управления доводятся ценностные ориентации до всех работников организации. В требованиях к персоналу при найме, к особенностям системы отбора кадров, оплаты и стимулирования их труда, к условиям труда, к методам регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и стратегия организации. Исследования показывают, что почти во всех средних и крупных фирмах существует множество принципов и процедур, традиций, форм поведения, определяющих положение персонала в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Кадровая политика в деятельности персонала организации осуществляется в основном благодаря административным полномочиям руководителей. При определении кадровой стратегии очень важно попытаться представить себе модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и форм управления ими. Для описания разнообразия существующих типов организации достаточно рассмотреть механистическую и органическую модели, ставшие хрестоматийными. Напомним лишь их

основные положения и механизм отражения их в кадровой стратегии.

Механистическая модель строится по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации на основе ясно очерченной иерархии полномочий. Роль каждого работника строго ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность ее только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Такой подход предполагает экономию издержек на персонал по заработной плате и по всем направлениям кадровой работы. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства организации, прежде всего, максимального упрощения и стандартизации. В основном задачи решаются силами инженерных служб, на долю кадровых остается лишь формальное закрепление принятых решений.

Главными недостатками механистической организации считаются: громоздкость, поскольку любые серьезные решения проходят через главу организации; неспособность быстро приспосабливаться к внешним изменениям, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

Органическая модель предполагает формирование организации, которой присуще внутреннее единство ее целей и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды. Это открытая система, быстро улавливающая любые внешние изменения и приспосабливающаяся к ним за счет открытости каналов коммуникации, интенсивных горизонтальных взаимодействий, отсутствия жесткости в постановке и распределении задач между членами организации.

Ни одна из этих моделей не существует в чистом виде, однако фордовский конвейер в большей степени подходит под описание первой модели. В то же время необходимость постоянных изменений в производстве и столь же стремительных изменений в условиях

конкуренции, новые информационные технологии, повышение роли качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы.

Тяготение организации ко второму типу предопределяет необходимость существенного изменения кадровой стратегии, причем каждый из ее элементов обычно тянет за собой целую цепочку дальнейших преобразований.

Та или иная модель организации формируется, прежде всего, условиями, в которых она существует и действует. К факторам, определяющим выбор кадровой политики, относятся и трудовое законодательство, и характер рынка труда, и созданные социальные институты, и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны их учитывать. Модель будет трансформироваться с развитием предприятия, и руководителю важно не пропустить момент, требующий изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии развития, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуются ввести элементы формализации. И, наконец, модель формируется собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому руководителю очень важно уже, вначале подумать о будущей модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления. Определенное значение имеет и соответствие стилей управления всей команды руководителей. "Нестыковка" затрудняет коммуникации. Означает ли это, что директору следует ориентироваться на тех кадровиков, чей стиль управления совпадает с его собственным? Нет, ибо небольшие различия в подходе и стиле бывают часто полезны, позволяя реально оценить ситуацию с кадрами в организации, наметить верную стратегию. [9, 69]

К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике,

относятся:

1. Разработка научно обоснованной системы изучения способностей и склонностей персонала к видам деятельности, профессиональное и должностное продвижение в соответствии с деловыми и личностными качествами;
2. Внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников;
3. Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;
4. Переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических методов.

Выполнение данных требований создает условия для возрастания профессиональной квалификации службы управления персоналом, предполагает ее взаимодействие с руководством организации, начальниками функциональных и линейных подразделений.

Работники службы управления персоналом должны:

1. Хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие документы, касающиеся специфики управления персоналом;
2. Знать основы управления, педагогики, социологии, психологии труда, научной организации труда, производства и его управления, структуру организации и основные функции структурных подразделений;
3. Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
4. Владеть современными методами оценки персонала,

профориентационной работы, стратегического планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными и психологическими технологиями управления;

5. Уметь разрабатывать кадровую политику на основе современных подходов к работе с кадрами, механизмов управления ее реализации, создавать необходимые условия для проведения кадровой работы;

6. Видеть перспективы развития своей организации, рынка труда.

Во многих крупных компаниях формируются единые принципы и механизмы организации управления персоналом. Однако имеются и характерные проблемы кадровых служб. На сегодня подавляющее большинство кадровиков не имеет необходимого уровня подготовки. Неблагоприятная ситуация складывается и в отношении их возрастного состава. Значительная часть работников по кадрам находится в предпенсионном возрасте. Такое положение свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке в эти подразделения молодых специалистов. Основной формой привлечения необходимых специалистов для организаций могли бы стать договоры с учебными заведениями, что позволит обеспечить службы управления персоналом высококвалифицированными кадрами.

Концепция кадровой политики современных организаций, как правило, ориентируется на качественное обновление деятельности кадровых служб. В них ставится задача внедрения системы непрерывной профессиональной подготовки специалистов и кадров среднего звена управления, автоматизированных обучающих систем для повышения квалификации и переподготовки специалистов. Во многих организациях уже имеются наборы обучающих программ, наработки по созданию подсистем "АСУ — учет кадров", "АСУ — резерв", "АСУ — аттестация",

но широкомасштабная работа еще не проводится. Одной из основных причин такого положения является недооценка высшими руководителями значения переподготовки и повышения квалификации кадров. В концепциях кадровой политики больше внимания стало уделяться формированию команд специалистов, умеющих решать производственные и научно-технические задачи на современном уровне. В системе подготовки специалистов ставится задача перейти к обучению по индивидуальным программам, включающим перечень учебных дисциплин, основанных на последующих должностных обязанностях. Для этого целесообразно установить более тесные связи компаний с вузами для согласованной разработки программ обучения молодых специалистов, отвечающих современному уровню управления персоналом. [5, 118]

Финансирование системы повышения квалификации в организациях осуществляется по остаточному принципу. Разработка концепций кадровой политики на предприятиях сегодня все теснее согласуется с целью эффективного использования персонала.

Кадровая политика, содействуя достижению наибольшей эффективности организации, решает следующие важнейшие задачи:

эффективно использовать мастерство и возможности каждого работника;

обеспечивать организацию высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения ее персонала своей работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;

развивать и поддерживать на высоком уровне качество жизни, которое делает работу в этой организации желанной;

стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного морального климата в коллективе;

поддерживать среди работников стремление к достижению общей

выгоды (целей) своего коллектива (цеха, предприятия, акционерного общества в целом).

По общему признанию руководства большинства организаций, перечисленные выше положения должны учитываться в деятельности управления персоналом в современных условиях.

Активная кадровая политика — важный фактор формирования элиты. В настоящее время еще отсутствуют систематические исследования кадровой стороны деятельности государства, несмотря на то что кадры высшего уровня управления — это лицо власти, основа органа макроуправления по реализации стратегического курса государства в стране и за рубежом. От уровня профессиональной компетентности, прогрессивной ориентации, нравственности элиты во многом зависят динамика преобразований и становление гражданского общества. В силу этого выработка государственной кадровой политики — объективная потребность общества.

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

Выводы по первой главе

В первой главе были определены теоретические аспекты стиля управления и его значения в кадровом менеджменте предприятия.

Стиль управления конкретного руководителя выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как он контролирует результаты деятельности подчиненных.

Стиль управления – типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными, в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство.

Стиль управления – индивидуальные, типичные характеристики устойчивой системы методов, способов и приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

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 управления, характеризующий конкретного руководителя.

Основными стилями управления являются: авторитарный, демократический и либеральный (в крайних случаях попустительский) стиль.

Грамотный руководитель, прежде всего лидер. Он должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля управления нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример -

военные действия).

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль.

3. Коллектив (его особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в пределе, в творческих коллективах и при решении творческих задач - либеральный стиль (ситуация типа мозгового штурма и т.д.).

Составной частью всей управленческой и производственной политики организации является кадровая политика. Кадровая политика должна быть направлена не только создание благоприятных условий труда, обеспечивающих удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне. В современных условиях перед кадровой политикой ставятся следующие задачи: обеспечение разных участков производства необходимыми человеческими ресурсами; учет интересов организации (подбор более квалифицированного персонала); и так же учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда). Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование, создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

При разработке кадровой политики на предприятии необходимо учитывать необходимость повышения стоимости "капитала". Расходы на отбор персонала, его адаптацию, обучение и повышение квалификации, заработную плату, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочих мест. Как правило для выполнения этих требований нужны значительные затраты и это необходимо учитывать при разработке планов и концепций.

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

Глава 2. Практические аспекты формирования эффективного стиля управления и его значения в кадровом менеджменте организации

2.1. Анализ внутренней среды базы исследования

Предприятие ООО "Уралмрамор" было создано 22 октября 1999 года. Россия, 456800 Челябинская область г. Верхний Уфалей, пос. Октябрьский. Тел./Факс (351) 217-05-25 uralmramor@inbox.ru

Основными видами деятельности предприятия являются:

- добыча мраморных блоков;
- производство строительных материалов из мрамора в виде тратуарной плитки, мраморной крошки;
- производство ритуальных изделий из мрамора (плита ритуальная надгробная, надгробные памятники).

Добыча мрамора производится по комбинированной схеме с применением канатных пил (вертикальная резка) и баровых машин (горизонтальная резка).

Отработка месторождения ведется уступами высотой 7 метров. Месторождение мрамора расположено в 5 км. к юго-востоку от Верхнего Уфалея, на северной окраине пос. Октябрьский. Мраморная толща имеет однородное литологическое строение без включения других пород.

В поселке Черемшанка расположен камнеобрабатывающий завод «Мармо», укомплектованный современным итальянским оборудованием.

Здесь мраморный блок проходит все стадии обработки до получения желаемой продукции. Дробильно-сортировочный комплекс производит мраморную крошку фракцией 5-10 мм и фракцией 10-20 мм.

Ресурсы. Мраморная толща имеет однородное литологическое строение без включения других пород. В контуре подсчёта запасов толща мрамора простирается на 370 м, ширина толщи по падению от 126 м до 220м. Мощность от 42м до 80м. Мрамор представляет собой полнокристаллическую монолитную полосчатую породу серого цвета с

голубоватым оттенком. Полосчатость характеризуется чередованием голубовато-серых, белых и тёмно-серых прослоев мрамора.



Рисунок 5. Мраморный карьер ООО «Уралмрамор»

2.2. Анализ кадрового состава ООО «Уралмрамор»

Рассмотрим структуру предприятия ООО «Уралмрамор» по половому признаку в таблице 2.

Таблицы 2.

Структура персонала ООО «Уралмрамор» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2016 г		2017 г		2018 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «Уралмрамор» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2016 году, в 2017 году женщин больше на 8 человек, а в 2018 году – на 9 человек. В основном к «мужским должностям» должностям в организации ООО «Уралмрамор» относятся механизаторы.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 6).

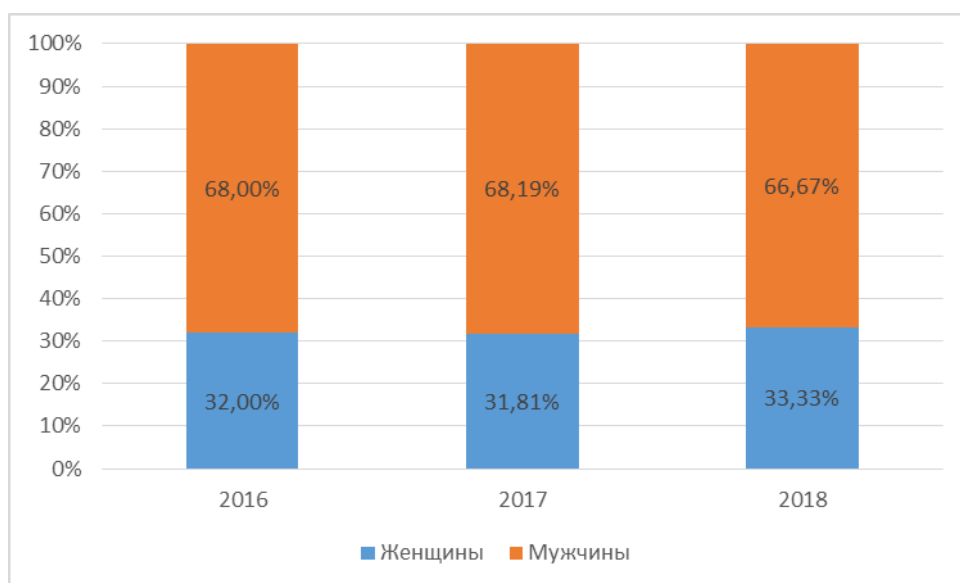


Рисунок 6. Структура организации ООО «Уралмрамор» по половому признаку

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 3).

Таблица 3

Структура организации ООО «Уралмрамор» по возрасту

Возраст	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает начальное профессиональное образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «Уралмрамор», причем в основном они находятся на рабочих должностях. Молодое поколение в возрасте до 40 лет, как правило, занимают должности механизаторов, трактористов, рабочих по выращиванию животных. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 7.

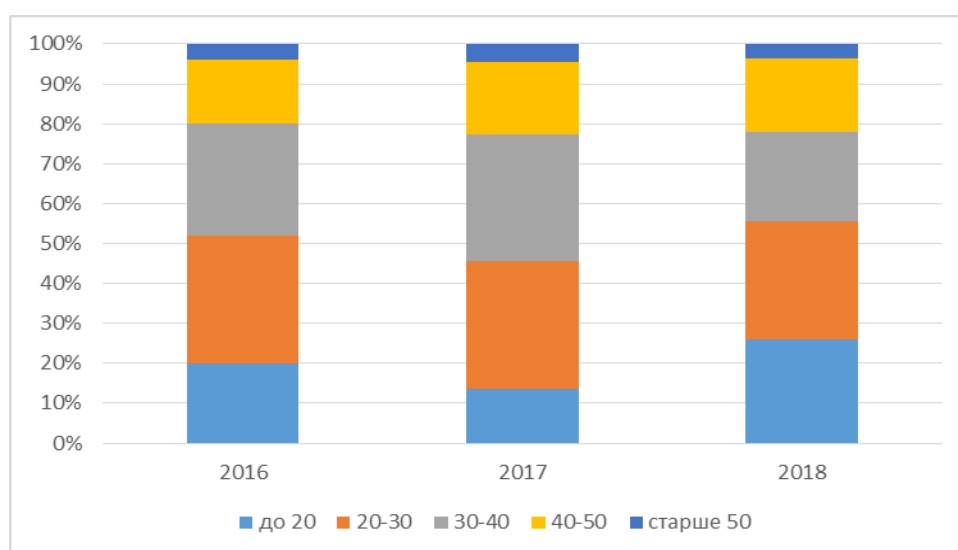


Рисунок 7. Структура организации ООО «Уралмрамор» по возрасту

В следующей таблице работники организации ООО «Уралмрамор» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 4

Структура организации ООО «Уралмрамор» по образованию

Образование	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	14%	5	19%
Среднеспец.	19	76%	18	82%	19	70%
Незаконченное В/о	1	4%	0	0%	1	4%
В/о	1	4%	1	5%	2	7%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы 4 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2016 – 19 человек, в 2017 – 18 человек, а в 2018 – 19 человек, при этом лица с высшим образованием составляют лишь в 2016 – 1 человек, в 2017 – 1 человек, а в 2018 – 2 человека, лица с незаконченным высшим образованием в 2016 – 1 человек, в 2017 – 0 человек, а в 2018 – 1 человек, и средним образованием в 2016 – 4 человека, в 2017 – 3 человека, а в 2018 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 8.

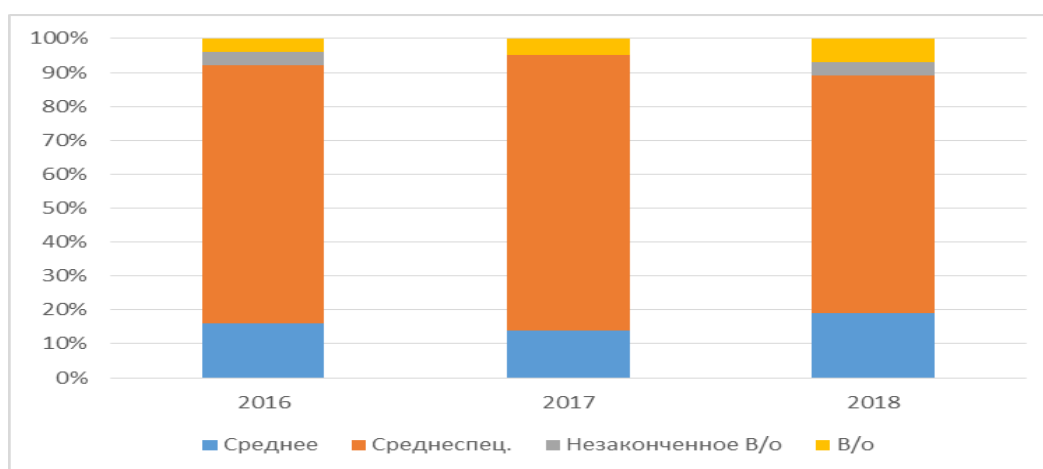


Рисунок. 8. Структура организации ООО «Уралмрамор» по образованию

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с профессиональным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности механизатора, тракториста, технолога. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 5.

Таблица 5

Структура организации ООО «Уралмрамор» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 4 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2016 году – 36%, в 2017 году – 54,55%, а в 2018 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2016 году– 32%, в 2017 – 31,82%, а в 2018 – 33,33%. (рис. 9)

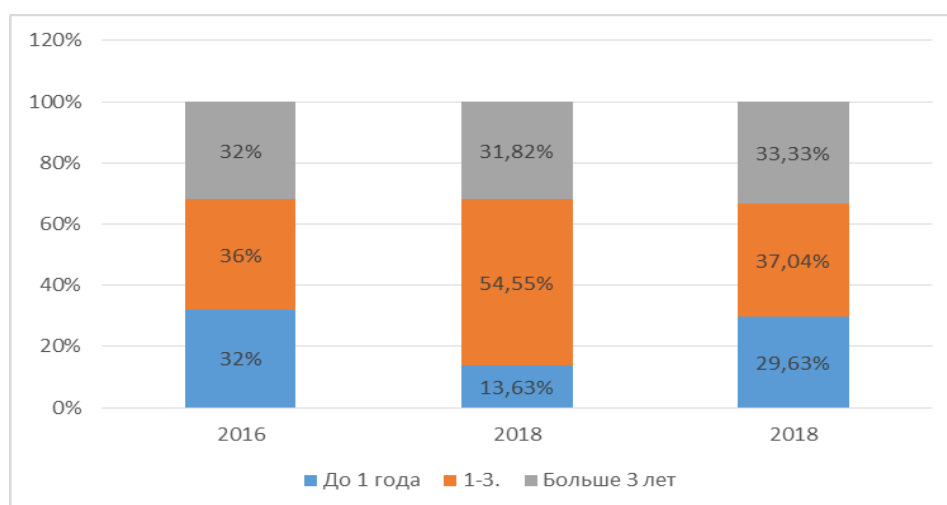


Рисунок 9. Структура организации ООО «Уралмрамор» по стажу работы

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «Уралмрамор» в таблице 6.

Таблица 6.

**Квалификационная структура персонала предприятия ООО
«Уралмрамор»**

Должности	Период					
	2016		2017		2018	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	5%	1	4%
Специалисты (бухгалтер)	1	4%	1	5%	1	4%
Служащие (кладовщик)	1	4%	0	0%	1	4%
Рабочие	22	88%	20	91%	24	89%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 5 можно сделать вывод, что рабочего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2016 году - 22 человека, в 2017 году – 20 человек, а в 2018 году 24 человека. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 1 человек. Руководитель 1 – г – н Воронов В.В. Главной задачей квалификационной структуры ООО «Уралмрамор» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Составим иллюстрацию данной динамики (рисунок 10)

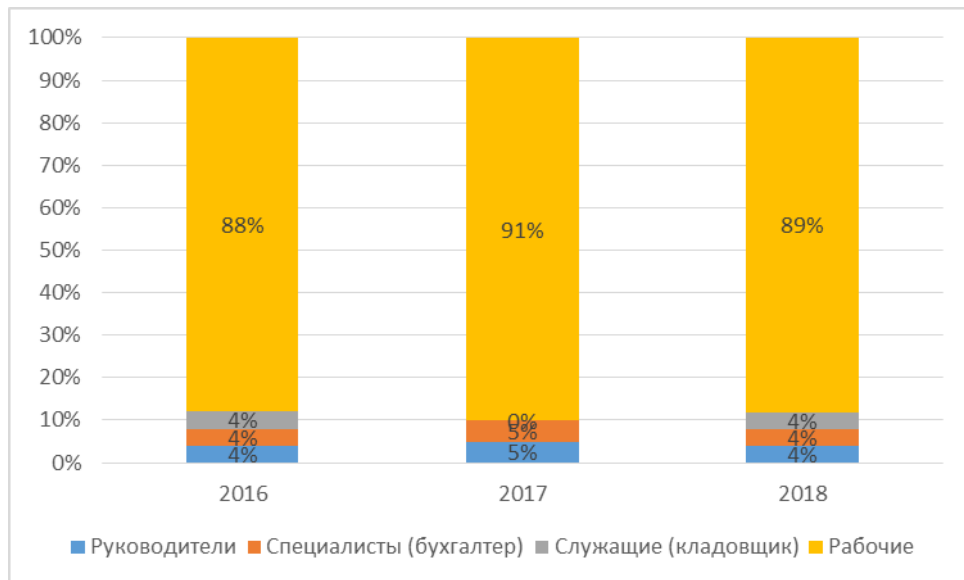


Рисунок 10. Квалификационная структура организации персонала ООО «Уралмрамор»

2.3. Оценка стиля руководителя и его значения в кадровом менеджменте базы исследования

В рамках проведенного мною исследования, был проведен опрос среди сотрудников данной организации. В опросе приняло участие 10 человек, из них: в возрасте от 20 до 30 лет – 3 человека, в возрасте от 30 до 40 лет – 3 человека, в возрасте от 40 до 50 лет – 4 человека.

На обсуждение был вынесен следующий вопрос: «Как Вы относитесь к директору?».

Семеро из десяти ответили: «Не очень хорошо, т.к. ему не хватает демократичности, грамотности, большего уважения к работе своего персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник». Трое из десяти ответили: «Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет».

Второй вопрос, вынесенный на обсуждение: «Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует Ваш директор?».

Шестеро из десяти ответили: «Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток». Четверо из десяти ответили: «Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно».

Из результатов опроса видно, что мнения коллектива расходятся.

Большинство считает, что руководитель перегибает палку в попытке показать свою начальственность, не пытается заинтересовать сотрудников в лучшем отношении их к работе, не старается приблизиться к людям и их земным проблемам. Т.е. для них начальник выказывает все признаки авторитарности. Другие же сотрудники наоборот, считают, что наш руководитель – демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти на помощь. Но при этом, как настоящий управленец держит всех в

строгости и умеет приказывать так, чтобы его приказы исполнялись.

Опять же, если оглянуться на «человеческий фактор», то все люди разные и, соответственно у всех разные представления о мире и людях. Для кого он хороший начальник, заботится о людях и т.д., а для кого – то другого он – тиран и деспот, думающий лишь о своих выгоде и спокойствии, но не интересующийся своими сотрудниками как людьми.

Итак, я провела исследование и выяснила, что стиль управления моего начальника более всего относится к авторитарному стилю. На что показывает его нежелание обращать внимание на проблемы коллектива, его жесткость и единовластие. Но его поведение можно оправдать тем, что такова специфика нашей работы.

При управлении данной организации он не придерживается, какого либо одного стиля управления в чистом виде. Директору более всего характерен авторитарный стиль управления, но иногда в нем (стиле) проявляются демократические нотки. Он использует следующие черты указанных стилей: он интересуется мнением работников, при принятии некоторых решений, но поступает в большинстве случаев по-своему. Он властен и настойчив. В неординарных ситуациях не разбирается, кто прав – кто виноват, наказывает того, про кого доложили. Большую часть своих обязанностей передает сотрудникам по причине недостатка времени. Он очень требователен, но обычно требует больше, чем положено по должностным инструкциям. Его мало интересует проблемы сотрудников, как рабочие, так и личные. Он живет сам в себе, обособлено от коллектива и работы. К дисциплине в коллективе относится строго, иногда даже жестко. Предпочитает больше наказывать, чем поощрять сотрудников к работе.

В рамках исследования директору было предложено ответить на вопросы анкеты.

Проанализировав его ответы, можно сформулировать следующие выводы:

- руководитель склонен считать, что он действительно в курсе всего,

что происходит внутри организации;

- он считает, что знает все про всех своих сотрудников;
- он склонен преувеличивать свою власть над всеми и вся, и пытается эту власть вынести за пределы работы;
- руководитель считает, что он разбирается во всех ситуациях, происходящих внутри нашей организации;
- он считает, что хорошо понимает людей и разбирается в них;
- ему характерны жесткие, приказные методы принятия решений;
- он считает, что всегда прав и не допускает ошибок;
- руководитель уверен, что умеет принимать правильные решения;
- он не сознает своей вспыльчивости.

Из этого следует, что стиль управления моего руководителя наиболее всего соответствует авторитарному стилю. Так как управление организацией полностью в его руках, он очень строг и требователен, решения принимает самолично, думает, что знает все и о всем. Он не терпит обсуждения принятых им решений, даже если они не устраивают большинство коллектива. Он предпочитает не замечать свой неправоты, считая, что всегда и во всех ситуациях прав. В своей упертости он отталкивается от давно принятого в обращение высказывания: «Начальник всегда прав» или «Приказы начальника не обсуждаются». Я считаю, что мы живем в 21 веке и уже пора начать думать о подчиненных как о людях, а не как о мелких винтиках большой системы.

Отрицательные стороны существующего авторитарного (директивного) стиля управления заключаются в следующем:

- директор единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации;
- контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти

руководителя. Вообще, голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается;

- руководители среднего звена не доверяют своим подчиненным.

Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях.

- поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, не точна и искажена.

Авторитарность управления лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия директора на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы.

Директор своим своеволием парализует работу коллектива, на который опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды, при малейшей возможности они реализуют «право» позаимствовать собственность хозяина.

Авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей.

Поведение руководителя должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. Первым условием такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет

снижен, а самая безупречная аргументация ослаблена. Второе условие - взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным.

Названный стиль управления приводит к отрицательным результатам управления, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может привести к агрессивному противодействию подчиненного (открытому или скрытому), чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее «диктатором» и поэтому настроенного на ее неприятие. Можно предложить три формы авторитарного поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах.

Наиболее радикальная форма авторитарного поведения - тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Более умеренная форма того же стиля - без угрозы наказания, однако при нежелании выслушать возражения. Наиболее мягкая форма авторитарного стиля («Позволю себе предложить» и т.п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений.

Варианты либерального поведения: ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников; неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника («Совершенно верно!», «Вполне с вами согласен!»).

Наиболее эффективного стиля управления подчиненными можно добиться, применяя почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения.

Кроме этого существует ряд условий:

1) время рабочего дня (наилучшего результата можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);

2) уровень интеллигентности собеседника (однако особо высокая интеллигентность собеседника, толкающая руководителя к излишне уступчивому, или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);

3) величина руководимой группы (оптимальная - менее 10,

максимальная - 24 чел);

4) возраст (особенно трудно управляемые сотрудники до 22 лет и с 45 до 55 лет);

5) пол: наилучшие результаты достигаются если руководить смешанной группой, включающей не менее двух представителей другого пола.

Многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. Манипуляторство (или утонченное притворство) результат не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения:

- игра «меня рвут на части» - любители такого поведения охотно берут много поручений, чтобы иметь впоследствии возможность сослаться на чрезмерную загруженность, они бурно включаются в общественную работу;

- игра «святая простота»- сторонники этой негативной межличностной игры напускают на себя нарочную наивность, что побуждает окружающих учить их и, следовательно, решать за исполнителя ту или иную задачу. При этом, если игрок женщина, то, обращаясь к рыцарским чувствам своих опекунов, может вовсе переложить на них свои профессиональные обязанности;

- игра «казанская сирота» имеет несколько вариантов:

а) работник умышленно держится подальше от руководства, чтобы в последствие иметь возможность сослаться на заброшенность;

б) заявляет, что ему никто не помогает - ни руководство, ни коллеги;

в) указывает на отсутствие необходимых прав – «меня никто не слушает»;

г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы выглядеть обиженным.

Ситуации общения и поведения в них различных людей следует изучать не изолированно по каким-либо отдельным чертам, а в целом. Сферу возможностей познания человека можно назвать его социальным интеллектом, подразумевая под этим способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события.

Так, многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию.

«Утонченное притворство» можно считать результатом не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

2.4. Разработка рекомендаций по эффективному стилю управления ООО «Уралмрамор»

Для эффективного стиля управления можно определить следующие рекомендации:

1. Проводить совещания для обмена информацией. Аппаратные совещания проводятся 1 раз в две недели. Необходимо встречаться с сотрудниками не менее двух раз в неделю, чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями.
2. Проводить совещания на демократических принципах. Для организации таких совещаний потребуется умение управлять ходом встречи. Необходимо разрабатывать более подробную повестку дня, следить за регламентом, знать, как разговорить молчунов и как сдерживать напор слишком активных ораторов. Также потребуется умение внимательно слушать и всегда сохранять терпение и самообладание. Всегда вести протокол совещания.
3. Привлекать сотрудников к принятию решений. Попросить сотрудников помогать руководителю в принятии важных решений. Для этого руководитель должен будет ознакомить подчиненных с необходимыми фактами и посвятить их во все тонкости. Необходимо давать документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.
4. Стараться прийти к консенсусу. Не стоит совершать поступки или принимать решение до тех пор, пока каждый сотрудник не выскажет свое мнение и не сможет согласиться с выбором руководителя и признать, что в данных обстоятельствах лучшей альтернативы нет.
5. Ценить хорошую работу. Поощрять хороших работников и отмечайте их усилия с помощью методов морального и материального стимулирования.

Для наиболее эффективного внедрения рекомендаций, был также определен тип темперамента директора ООО «Уралмрамор», при помощи теста на определение темперамента. Директор по темпераменту является сангвиником и мною подобраны рекомендации к работе сангвиника.

Необходимо:

1. Организовывать и дисциплинировать его;
2. Поощрять его трудолюбие, следить за его нагрузкой;
3. Воспитывать упорство в достижении поставленной цели;
4. Поддерживать его увлечения;
5. Контролировать его лидерские и организаторские способности и наклонности;
6. Развивать его деловые качества;
7. Поддерживая артистизм, пресекать кривляния.

Для сангвиника опасен начальник холерик, с флегматиком ему чуть легче, потому что он сможет найти к нему подход.

Сангвиник в идеале – руководитель.

Уравновешенный, конкретный, спокойный, вежливый, незлобный и нековарный человек.

Сангвиники способны активно и длительно работать, быстро переключаться с одного эмоционального состояния на другое, переходить от одного вида деятельности к другому, полноценно отдыхать и при необходимости резко прерывать отдых, чтобы сделать работу в авральном порядке.

Если у вас что-то не будет получаться, он вам поможет. Но вот если он заметит, что вы намеренно филоните и сознательно делаете тяп-ляп – держитесь, в своем благородном гневе сангвиник страшен.

Кстати, быть в одной команде – сангвиником выгодно, так как даже при слабо развитом честолюбии он способен сделать карьеру. Оказавшись же его добросовестным соратником, вы имеете все шансы вознестись вместе с ним на волне успеха.

Сангвиник плохо работает при однообразии и монотонности, но является хорошим работником на опасных и ответственных местах.

Ему нельзя давать долгое время «застаиваться», его необходимо нагружать делами: когда он занят и погружен в деятельность, у него хорошее настроение и оптимальный тонус.

Отсутствие значимых целей делает сангвиника резким, жестким, способным на неожиданную выходку.

20% испытуемых с сангвиническим типом темперамента обладают либеральным стилем управления.

Планировка помещения, в котором комфортно работать сангвинику, должна быть простотой и функциональной. Простота и изящество, четкое предназначение каждой вещи. Принцип – «ничего лишнего». Цветовая гамма в основном нейтральна: бледные полутона с использованием небольших ярких (по возможности очень ярких!) элементов пространства.

Исследование эффективности применения рекомендаций для демократического стиля управления

Целью апробации является выявление эффективности предложенных рекомендаций при их применении в управленческой деятельности.

Основные задачи проведения апробации:

1. Оценка обоснованности разработанных рекомендаций для демократического стиля управления;
2. Оценка полноты нормативного, организационно-технического и методического обеспечения;
3. Подготовка предложений, замечаний и рекомендаций со стороны сотрудников ООО «Уралмрамор»;
4. Оформление разработанных рекомендаций для удобства их применения специалистами.

На первом этапе апробации данные рекомендации были предложены директору ООО «Уралмрамор».

На протяжении нескольких недель директор ООО «Уралмрамор» следовал рекомендациям, разработанным в п. 2.4.

На втором этапе апробации была выявлена положительная динамика применения рекомендаций:

1. Был изменен график проведения совещаний для обмена информацией. Чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями, совещания проводятся несколько раз в неделю;
2. Все совещания проводятся на демократических принципах. Разрабатывается более подробная повестка дня, директор следит за регламентом, знает, как разговорить молчунов и как сдержать напор слишком активных ораторов;
3. Директор ООО «Уралмрамор» привлекает сотрудников к принятию решения, для этого он знакомит сотрудников с необходимыми фактами и посвящает во все тонкости, дает документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.
4. Обстановка на рабочем месте стала более комфортной, сотрудники отмечают снижение психологической напряженности.

Таким образом, экспериментальным путем было доказана эффективность применения предложенных рекомендаций для демократического стиля управления.

Выводы по второй главе

Во второй главе были подобраны и предложены рекомендации для эффективного управления в определенных условиях и с учетом стиля управления конкретного руководителя.

Базой исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Уралмрамор».

Директор ООО «Уралмрамор» имеет два высших профессиональных образования, стаж работы в этой должности – 3 года.

Для определения стиля управления руководителя была применена «Методика определения стиля управления трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)».

Методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля управления трудовым коллективом. По данной методике тремя тестируемыми был определен стиль управления начальника отдела: демократический.

Для демократического стиля руководства можно определить следующие рекомендации:

1. Проводить совещания для обмена информацией.
2. Проводить совещания на демократических принципах.
3. Привлекать сотрудников к принятию решений.
4. Старайтесь прийти к консенсусу.
5. Ценить хорошую работу.

Так же экспериментальным путем было доказана эффективность применения разработанных рекомендаций для демократического стиля управления.

Заключение

Стиль управления конкретного руководителя можно определить, тем какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности своих подчиненных.

Стиль управления – это определенное поведение руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Одной из важных составляющих руководителя является лидерство.

Стиль управления – это индивидуальные, типичные, постоянные характеристики методов, способов и приемов воздействия руководителя на подчиненный ему коллектив с целью выполнения поставленных задач и управленческих решений. Это постоянная манера поведения начальника по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей поставленных руководством организации. То, какие полномочия руководитель делегирует своим подчиненным, типы власти, используемые им, и его забота о человеческих отношениях в коллективе или о выполнении задачи, все это отражает стиль управления данного руководителя.

Основной классификацией стилей управления считаются три «классических» стиля управления, выделенные немецким психологом К. Левиним: авторитарный, демократический и либеральный (в крайних случаях попустительский) стиль.

Грамотный руководитель, прежде всего лидер. Он должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля управления нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример – военные действия);

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль;
3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в пределе, в творческих коллективах и при решении творческих задач – либеральный стиль (ситуация типа мозгового штурма и т.д.).

Составной частью всей управленческой и производственной политики организации является кадровая политика. Кадровая политика должна быть направлена не только создание благоприятных условий труда, обеспечивающих удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне. В современных условиях перед кадровой политикой ставятся следующие задачи:

1. Обеспечение разных участков производства необходимыми человеческими ресурсами; учет интересов организации (подбор более квалифицированного персонала);
2. Учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда). Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование;
3. создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

При разработке кадровой политики необходимо учитывать необходимость повышения стоимости "капитала". Расходы на отбор персонала, его адаптацию, обучение и повышение квалификации, заработную плату, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочих мест, как правило, значительны, что требует

учета при разработке планов и концепций.

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

В выпускной квалификационной работе были подобраны и предложены рекомендации для эффективного управления в определенных условиях и с учетом стиля управления конкретного руководителя.

Базой исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Уралмрамор».

Для определения стиля управления руководителя была применена «Методика определения стиля управления трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)».

По данной методике тремя тестируемыми был определен стиль управления начальника отдела как демократический.

Так же экспериментальным путем было доказана эффективность применения разработанных рекомендаций для демократического стиля управления.

Глоссарий

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Альтруистическая установка – готовность руководителей и работников оказать искреннюю помощь советом, поддержкой, делом тем из них, кто в этом нуждается.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

Активная кадровая политика основывается на постоянном мониторинге кадровой ситуации, на глубоком прогнозе и разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Доктрина научной организации труда выдвигает на первое место принципы, требующие от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. При этом под оценкой персонала можно понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина контрактации ответственности требует от работников умения трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Доктрина человеческих отношений требует включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Доктрина командного менеджмента требует от сотрудника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько сложна, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста.

Инновационный потенциал организации – система показателей, фиксирующих, от чего следует уйти и к чему необходимо прийти, чтобы изменить существующее положение дел в фирме.

Интеллектуальный капитал организации – совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя - способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения руководителя заставлять подчиненных сотрудников думать и решать нестандартные задачи.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами.

Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом.

Кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

Кадровые технологии - алгоритмизированные способы достижения результата, которые могут включать в себя разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят

междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант-организация», адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической результативности.

Карьера - общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Конвенциалистская установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с письменными договоренностями.

Конкурс - комплексные испытания, предполагающие формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур.

Комплексная оценка персонала - система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации.

Концепции управления персоналом:

«Управление кадрами» - Эта концепция характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, и работник подобного рода человеко-машинных систем трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения.

«Управление персоналом». При доминировании этой концепции в фокусе внимания специалистов в области управления персоналом

оказываются люди как потенциальные носители необходимых для организации знаний, умений и навыков. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приёму и увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовке.

«Управление человеческими ресурсами». При доминировании этой концепции персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры этой концепции. При мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы. Кадровые подразделения решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям.

Клиническая (медицинская) психология — раздел психологии (на стыке с психиатрией), изучающий психические явления с точки зрения их взаимосвязи с болезнями. Сфера клинической психологии включает в себя диагностику психического здоровья, организацию и проведение научных исследований для понимания психофизиологических проблем и разработку, проведение и оценку психологической коррекции (психотерапия).

Лояльность - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

Методики – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля управления, корпоративной

культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

Методы – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

Моральный капитал организации – это готовность сотрудников следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Мотивация персонала – комплекс мероприятий, активизирующих процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Моральный климат определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

Наблюдение - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

Новаторская установка – готовность руководителей и работников поделиться новыми идеями, апробировать их, разработать программу совместных действий по их внедрению.

Обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Общая психология - наука о порождении, развитии и функционировании многомерного мира психических явлений, обеспечивающих регуляцию поведения человека и животных в ходе эволюции жизни на нашей планете.

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности

претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Оценка – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценка, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

Оценка персонала - «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ.

Оценка персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка потребности в персонале - процесс определения качественных и количественных характеристик требуемого персонала.

Организационная компетентность (организационное лидерство) руководителя - базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: постановка задач, контроль и т.д.).

Организационно - кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом и предполагает работу в режиме экстренного

реагирования на возникающие проблемы.

Планирование карьеры – ряд мероприятий, призванных осуществить продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

Повышение квалификации – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников вступать в различные контакты между собой ради достижения обоюдной выгоды в решении взаимно значимых деловых проблем по принципу «ты – мне, я – тебе».

Предмет оценки – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

Превентивная кадровая политика основывается на формировании обоснованных прогнозов в области персонала, имеет развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но при этом характеризуется недостатком средств для изменения ситуации.

Проблемно – целевые группы – временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Программно - целевые группы – создаются как долгосрочные формирования из опытных руководителей и специалистов, которые обеспечивают внедрение комплексных программ развития бизнес - организаций.

Проектно – целевые группы – созданные из различных по профилю специалистов организации для открытия нового бизнес - направления или отработки нового технического изделия.

Процедуры оценки - совокупность приемов, обеспечивающих

процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

Процедура «Групповая дискуссия» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение.

Процедура «Мозговой штурм» - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Психологический климат характеризует неофициальные отношения, которые складываются между работниками (симпатия, антипатия); психологические механизмы взаимодействия между людьми; систему взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Психология развития (Возрастная психология) — отрасль психологии, изучающая психологические изменения человека по мере взросления. Она состоит из трех подотраслей: геронтопсихологии, детской психологии, пре- и перинатальной психологии. Исследует психику и человеческий организм во все возрастные периоды и на всех стадиях, принимая во внимание биологические, антропологические, социологические и психологические факторы, влияющие на его развитие.

Реактивная кадровая политика основана на постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины. Вместе с тем все осуществляемые мероприятия ориентированы лишь на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем.

Ригористическая установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с требованиями, которые являются для них обязательными.

Социальный капитал организации – качество социальных связей,

которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность.

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Социальная психология — раздел психологии, изучающий поведение человека в обществе (социуме). Это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп.

Социально - психологический климат — качественная сторона межличностных отношений в организации, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. СПК отражает характер взаимоотношений между сотрудниками, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Субъект оценки – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

Технологии оценки – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Технология «Обучение действием» - метод эффективного решения комплексных организационных проблем, направленный на внедрение

изменений, оптимизацию деятельности, обучение сотрудников и повышение качества управления сложными процессами в компании.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Управление конфликтами – процесс работы с противоположно направленными тенденциями в психике отдельного человека, во взаимоотношениях отдельных людей и их формальных и неформальных объединениях, обусловленных различием взглядов, позиций и интересов.

Управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики отбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Управление персоналом – непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов.

Управление персоналом – комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

Функциональная установка – готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Центр Оценки персонала (Assessment Center) – наиболее точный и эффективный инструмент оценки деловых качеств и потенциала работников.

Человеческий капитал организации - совокупность интеллектуального

капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство) руководителя - способность руководителя создать и сплотить коллектив, личная привлекательность (харизма), его авторитетность и влияние для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

Экспертная оценка - специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности.

Список используемой литературы

1. Адизес Ицхак. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Изд. «Альпина Бизнес Букс» - 2007 г.
2. Академия рынка. Маркетинг / А. Дайан – М.: Экономика, 2006.
3. Акулич И. Л. Маркетинг—философия предпринимательства, ориентированного на рынок. – Рига, 2008.
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. Под ред. В. И. Стражева.—Мн.: Высш. Школа, 2008.
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Владос. 2009. 329 с.
6. Бирман, Л.А. Общий менеджмент – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.– 336с.
7. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент. СПб.,2011. 117 с.
8. Валевич Р. П., Давыдова Г. А. Экономика торгового предприятия, Мн., 2007.
9. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. // Социально- политические науки. 2000. №5 . 295 с.
10. Виноградова С. Н. Организация и технология торговли.—Мн.: Высш. школа, 2007.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 2009.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2010. 450 с.
13. Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие, Мн.: Мисанта, 2009. 624 стр.
14. Гребнев А. И., Баженов Ю. К. Экономика торгового предприятия, М.. 2007
15. Грин Р. Искусство обольщения для достижения власти: Перевод с английского. Изд. «РИПОЛ классик» - 2005г.

16. Дихтиль Е., Хершген Х. Практический маркетинг.—М.: Высш. школа, 2008.
17. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности—Мн.: НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 2007.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород. 2009.607 с.
19. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник—Мн.: НПЖ “ФУА”, ЗАО “Экомпресс”, 2007.
20. Калоф Б., Седеберг С. Вызов лидеров. М.: Наука. 2010. 420 с.
21. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М.: Издательство БЕК, 2011. - 275 с.
22. Ковалев Л.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат. 2010. 189 с.
23. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. М.: 2009. 318 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга.—М.: Прогресс, 2009.
25. Кравченко А.И. Основы социологии. М.: «Академпроект», 2000. 378 с.
26. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: Высш. школа, 2007.
27. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель.. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Дело. 2009. 234 с.
28. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М.: Изд-во МГУ. 2010. 177 с.
29. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина – 4 – е изд., стереотип. – М.: Омега – Л, 2009. – 383с.
30. Маркетинг / Под ред. А. Н. Романова.—М.: Банки и биржи,

ЮНИТИ, 2007.

31. Маркетинг: теория и практика. Кожекин Г. Я.—Мн.: 2008.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД. 2010. 246 с.
33. Менеджмент: Учебник для студ. вузов. / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова – 3е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 320с.
34. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., "Дело", 2010. 654 с.
35. О пользе доброго слова (Плюсы и минусы демократического стиля управления).// Вопросы управления.2000.№1.с.18.
36. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: советы руководителю. Киев.: 2010. 190 с.
37. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации. Учебное пособие для вузов. Изд. «МПСИ» - 2007г.
38. Омаров А.М. Руководитель; размышления о стиле управления. 2-е изд., доп. М.: 2008. 249 с.
39. Организация и технология торговых процессов: учебник для кооп. вузов / Ф. Г. Панкратов, Э. А. Арустамов и др.—М.: Экономика, 2009.
40. Организация торговли продовольственными товарами / Гончаров П. Г., Егоров В. Ф. И др.—М.: Экономика, 2009.
41. Петрушин В.И. Психология менеджмента. М. 2010. 168 с.
42. Попов С., Подволкий Г. Стиль и методы руководства: Сборник /сост., - М.: Московский рабочий, 1985г.
43. Резник С. Менеджеры на пороге XXI века.//ЭКО. 2000. №3. с.190-197.
44. Рынок, маркетинг, менеджмент / Савинский, В. И. , Ежель А. И. и др.—Мн.: “Урожай”, 2008.

45. Савицкая Т. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.—Мн. М.: ИП “Экоперспектива”, 2007 .
46. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону, 2010. 380 с.
47. Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г. Лапусты.-М., 1996 г.
48. Смирнова В.В. Руководитель на новом месте. Формула успеха. Изд. «Вершина» - 2007г.
49. Стил и методы руководства: Сборник /сост. Попов С., Подволкий Г., М.: Московский рабочий, 2010. 189 с.
50. Сторчевой М. А., Сторчевого М.А, под редакцией Сторчевого М. А., Сторчев. Менеджмент и экономика труда. М. Изд. «Институт Экономическая школа» - 2004г.
51. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М,: ИНФРМА-М. 2009. 669 с.
52. Устинкин С.В., Лapidус В.А., Шuнина А.А. Основы менеджмента. (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях). Изд. Нижегородский государственный университет» - 2000г.
53. Федорова, Н.В. управление персоналом организации: Учеб. Пособие / Н.В. федорова, О.Ю. Минченкова – 4е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 512с.
54. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности (Теория и практика менеджмента) Изд. «Питер» - 2005г.

Приложение 1

Из четырех утверждений вам необходимо выбрать одно, наиболее подходящее для вас.

1.

- а) суетливы и неусидчивы;
- б) жизнерадостны и веселы;
- в) хладнокровны и спокойны;
- г) застенчивы и стеснительны.

2.

- а) вспыльчивы и не выдержанны;
- б) деловиты и энергичны;
- в) обстоятельны и последовательны;
- г) в новой обстановке теряетесь.

3.

- а) прямолинейны и резки по отношению к другим людям;
- б) склонны себя переоценивать;
- в) умеете ждать;
- г) сомневаетесь в свои силах.

4.

- а) незлопамятны;
- б) если что-то перестает интересовать, быстро остываете;
- в) строго придерживаетесь системы в работе и распорядка дня;
- г) приспособливаетесь невольно к характеру собеседника.

5.

- а) вы обладатель порывистых, резких движений;
- б) быстро засыпаете;
- в) вам тяжело приспособиться к новой обстановке;
- г) покорны.

6.

- а) к недостаткам нетерпимы;
- б) работоспособны, выносливы;
- в) в своих интересы постоянны;
- г) легко ранимы, чувствительны.

7.

- а) нетерпеливы;
- б) бросаете начатые дела;

- в) рассудительны и осторожны;
- г) трудно устанавливаете контакт с новыми людьми.

8.

- а) у Вас выразительная мимика;
- б) быстрая, громкая речь с живыми жестами; в) медленно включается в работу;
- г) очень обидчивы.

9.

- а) у Вас быстрая, страстная речь;
- б) в новую работу включается быстро; в) порыв сдерживаете легко;
- г) очень впечатлительны.

10.

- а) работаете рывками;
- б) за любое новое дело беретесь с увлечением; в) попусту сил не растрчиваете;
- г) у Вас тихая , слабая речь.

11.

- а) вам присуща несобранность;
- б) настойчивы в достижении цели; в) вялы, малоподвижны;
- г) ищите сочувствия других.

12.

- а) быстро решаете и действуете;
- б) в сложной обстановке сохраняете самообладание; в) ровные отношения со всеми;
- г) необщительны.

13.

- а) инициативны и решительны; б) быстро схватываете новое;
- в) не любите попусту болтать, молчаливы; г) одиночество переносите легко.

14.

- а) стремитесь к новому;
- б) у Вас всегда бодрое настроение; в) любите аккуратность;

г) робки, малоактивны.

15.

- а) упрямы;
- б) в интересах и склонностях не постоянны;
- в) у Вас спокойная, ровная речь с остановками;
- г) при неудачах чувствуете растерянность и подавленность.

16.

- а) имеете склонность к горячности;
- б) тяготитесь однообразной кропотливой работой;
- в) мало восприимчивы к порицанию и одобрению;
- г) у Вас высокие требования к окружающим и себе.

17.

- а) склонность к риску;
- б) к разным обстоятельствам приспосабливаетесь легко;
- в) начатое дело доводите до конца;
- г) у вас быстрая утомляемость.

18.

- а) резкие смены настроения;
- б) склонны отвлекаться;
- в) обладаете выдержкой;
- г) слишком восприимчивы к порицанию и одобрению.

19.

- а) бываете агрессивным, задирой;
- б) отзывчивы и общительны;
- в) незлобивы;
- г) мнительны, подозрительны.

20.

- а) в споре находчивы;
- б) неудачи переживаете легко;
- в) терпеливы и сдержанны;
- г) имеете склонность уходить в себя.

Подсчитайте, сколько раз вы выбрали ответ «а», сколько «б», сколько «в» и сколько «г». Теперь каждую из полученных 4 цифр умножьте на 5. Вы получите процентное содержание ответов.

Например:

- «а» — 7 раз * 5 = 35%
- «б» — 10 раз * 5 = 50%
- «в» — 2 раза * 5 = 10%
- «г» — 1 раз * 5 = 5%

Четыре вида ответов соответствуют 4 типам темперамента.

- «а» — тип холерика
- «б» — тип сангвника
- «в» — тип флегматика
- «г» — тип меланхолика.

В нашем примере доминирует тип «б» — сангвник (50%). Определите свой доминантный тип.

Типы темперамента.

Холерик.

Неуравновешенный тип. Бурные эмоции, вспышки. Речь неровная, сбивчивая. Резкая смена настроений. С людьми неуживчив, прямолинеен. Не умеет ждать, нетерпелив. Стремится к новому постоянно, неустойчив в интересах.

Сангвник.

«Живой», общителен, сохраняет самообладание в сложной обстановке. Легко входит в новый коллектив, не скован. Быстро переключается с одной работы на другую. В решениях часто не собран. Речь четкая, громкая, быстрая.

Флегматик.

Уравновешенный. Рассудителен, осторожен, общителен в меру. Малоподвижен, инертен. Устойчив в интересах. Придерживается строгого распорядка на рабочем месте. Медленно переключается с одной работы на другую.

Меланхолик.

Малоподвижный, неуравновешенный. Все эмоции внутри. Нерешителен, не верит в себя, очень чувствителен. Замкнут, склонен к одиночеству. Устойчив в интересах. На контакты идет тяжело.

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография содержит 54 наименования.

Один экземпляр работы сдан в учебную часть ППИ ЧГПУ.