



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Влияние лидерства на
повышение конкурентоспособности предприятия**

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


Проверка на объем заимствований:

64,3 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите


«10» 02 2024 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н..

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Борисова Ирина Александровна 

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Лысенко Ю.В. 

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2. Инструменты повышения конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3. Сущность лидерства как основа эффективности руководства.....	16
Выводы по первой главе.....	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МКЗ»	35
2.1. Общая характеристика ООО «МКЗ».....	35
2.2. Анализ лидерства и восприятие персоналом личностных качеств руководителя ООО «МКЗ».....	40
2.3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства ООО «МКЗ».....	49
Выводы по второй главе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
Приложения	69

На сегодняшний день оценка эффективности деятельности предприятия и поиск пути её повышения является неотъемлемой частью успешной стратегии существования любого предприятия. На современном этапе становления экономики для руководителей бизнеса становится всё более актуально владение современными методами управления эффективностью компании, что делает тему выпускной квалификационной работы особенно актуальной. Высокий уровень конкуренции, попытки руководства обеспечить резервы снижения себестоимости на основные услуги и товары компании с целью роста рентабельности производства требуют наличия своевременной и достоверной информации не только о реальном уровне затрат, но и о рациональности использования ресурсов, находящихся во владении компании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что, основным двигателем экономического развития в условиях рынка является конкуренция. Опыт ведущих предприятий показывает, что ключом к успешной работе предприятия являются, четкая организация управления предприятием. Наиболее эффективным моментом работы предприятий являются умелые, продуманные действия ее руководителей-лидеров. Квалифицированные действия руководства позволяют направить поведение сотрудников в нужное русло, создать необходимую производственную направленность и мотивировать их действия, способствовать эффективной работе. В результате производственная деятельность коллектива приобретает необходимую целенаправленность, организацию и производительность. Таким образом, успех приходит тогда, когда качественное управление порождает активное поведение сотрудников и их взаимодействие проявляется в эффективной производственной деятельности.

Тема лидерства становится все более популярной во всем мире. И это объяснимо тем, что все больше компаний осознают, что эффективность и

успешность их деятельности зависит от того насколько силен лидерский потенциал.

Объект исследования – ООО «МКЗ».

Предмет исследования – лидерство и конкурентоспособность предприятия.

Цель работы – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия через эффективное лидерство.

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты влияния лидерства на конкурентоспособность предприятия;
- дать характеристику организационно-хозяйственной деятельности ООО «МКЗ»;
- проанализировать лидерства и восприятие персоналом личностных качеств руководителя ООО «МКЗ»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства ООО «МКЗ».

Теоретической и методологической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых по управлению конкурентоспособностью продукции таких, как: Гальвановский М.И., Азоев Г.П., Андрианов В.Д., Баталов А.Г., Бойко М.В., Белов А.П., Бердников В.А., Галкин В.В., Горбашко Е.А., Риккардо Д., Юданов А. Ю., Комлев Е.Б. и другие., материалы периодической печати и сети Internet, а также внутренняя документация ООО «МКЗ»

Теоретическая значимость исследования: на основе проведенного теоретического исследования обобщены научные представления о влиянии лидерства на повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней теоретические выводы, собранный фактический материал и практические рекомендации могут быть использованы руководством

предприятия для повешения конкурентоспособности предприятия и эффективности работы персонала компании ООО «МКЗ».

Структура работы состоит из введения, двух глав – теоретическая и практическая части, заключения, списка литературы. Во введении сформулирована основная цель и поставлены задачи работы, доказана актуальность выбранной темы. В первой главе раскрыто понятие, сущность и методы изучения конкурентоспособности и сущность лидерства как основа эффективности руководства. Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ лидерства и восприятие персоналом личностных качеств руководителя ООО «МКЗ». Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства ООО «МКЗ». В заключении подведены основные итоги исследования, а также сделаны основные выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Объектом конкуренции является конечный потребитель, который принимает решение о покупке определенного товара или услуги на основании их качества и доступности. Конкуренцию можно назвать благом для развития экономики в целом, поскольку участникам рынка приходится постоянно улучшать качество выпускаемой ими продукции, уровень обслуживания и другие важные социально-экономические факторы, исходя из которых, конечный потребитель делает свой выбор в пользу определенного товара.

Свободная конкуренция приводит к тому, что на рынке появляется один или несколько крупнейших производителей, которые занимают лидирующие позиции. Именно поэтому в законодательствах многих стран присутствуют антимонопольные законы и другие регуляторы, ограничивающие конкурентную борьбу разумными рамками. В целом конкуренция благоприятно влияет на развитие экономики и самого общества. Она не дает участникам рынка успокаиваться на достигнутом, подталкивает на поиск новых выгодных решений. В конечном итоге от конкуренции выигрывает потребитель, который получает достаточно качественные продукты по выгодной для него цене.

Субъектов конкурентной борьбы называют конкурентами, а конкуренция на рынке представляет собой соперничество нескольких хозяйствующих субъектов, которые работают в одной области. Если смотреть на вопрос с экономической точки зрения, то конкуренция может рассматриваться с трёх основных позиций:

- степени состязательности в пределах рынка;

- саморегулирующегося элемента механизма, который применяется на рынке;

- критерия, по которому происходит определение типа отраслевого рынка.

Конкуренция играет важную роль для рыночной экономики, а именно: контролирует результаты деятельности предприятия; обеспечивает предприятию приспособляемость к потребностям рынка; обеспечивает свободную экономику; создает саморегулирующие механизмы экономики; способствует рациональному распределению производственных ресурсов; позволяет учитывать потребительские потребности и потребности производителя; создает условия для развития предприятий.

Фатхутдинов Р.А., определяет конкурентоспособность как, «свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Так, Чайникова Л.Н. и Чайников В.Н. полагают, что «конкурентоспособность – показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены».

Власенко В.Е. отмечает, что «конкурентоспособность характеризует способность соучастника рыночных взаимоотношений, улаживает задачи, стоящие прежде него в образовавшиеся ситуации. И одной из важнейших характеристик, применяемых для оценки эффективности экономической деятельности субъектов, значится конкурентоспособность. Конкурентоспособность можно рассматривать, как призвание выдержать конкуренцию, представляющую собой борьбу между экономическими

субъектами за максимально эффективное использование факторов производства».

Гельвановский М. определяет конкурентоспособность, как «обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования».

П.С. Завьялов называет конкурентоспособностью, «концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного товаропроизводителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке».

Г.Б. Клейнер утверждает, что «на сегодняшний день уже нельзя рассматривать конкуренцию как главенствующий способ взаимодействия предприятий на рынке. Сочетание конкуренции и кооперации, сочетание сотрудничества и соперничества. Конкуренция важна, но не всеобъемлюща. Без кооперации так же, как и без конкуренции, невозможно существование современной экономики вообще и экономики знаний тем более».

Анализируя конкурентоспособность предприятий, следует отметить, что она представляет собой способность экономической единицы достигать поставленных перед ней целей в условиях ужесточенной конкуренции. Когда происходит такая ситуация на рынке, предприятию приходится выискивать пути создания уникальных товаров и услуг для удовлетворения потребительских нужд.

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия рассматривается как совокупность ее основных характеристик, являющихся потенциалом предприятия, внешними и внутренними условиями среды, которые способствуют созданию уникального продукта, нацеленного на конечных потребителей.

Для достижения определенного успеха в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, а именно: коммуникативная политика компаний-соперников; разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок; привлекательность и качество упаковки товаров; эффективность и организация сервисной политики фирм-конкурентов; организация сбыта продукции у соперников и его основные показатели; рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке.

Иначе говоря, факторы конкурентоспособности предприятия позволяют рассматривать показатели, которые участвуют в конкурентной борьбе предприятий за расширение рынков сбыта, увеличение потребительского спроса на производимые товары и услуги.

Спектр факторов, влияющих на эффективность хозяйственной деятельности предприятий, используемых для анализа конкурентоспособности предприятий и являющихся внешними для предприятия включает:

- государственные факторы, выраженные через экономические методы (например, амортизационная и налоговая политика, финансовая, кредитная и инвестиционная политика, специальные программы и таможенная политика) и через административно-правовые методы (сертификация, стандартизация в рамках правового поля);

- рыночные факторы (определяемые типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем доходов и отраслевыми характеристиками);

- социально-политические факторы (в виде социальной организации, политической стабильности, уровня культуры и социального статуса).

Для оценки конкурентоспособности предприятия могут использоваться следующие внутренние факторы:

– организационная структура предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

– инновационный фактор, выраженный в кадровом потенциале, разработке, контроле и анализе инноваций, системе сертификатов и стандартов;

– качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т. д.

Главным образом, повышению конкуренции выпускаемой продукции и оказываемых услуг способствуют факторы конкурентоспособности. К ним относятся:

- качество продукции и услуг;
- цена;
- маркетинговая стратегия;
- исследование рынка;
- обслуживание.

Кратко опишем эти факторы.

Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые делают их способными удовлетворять предполагаемые или ожидаемые потребности в соответствии с их целевым назначением. Повышая качество продукции и услуг, предприниматели стимулируют дополнительный спрос на свою продукцию и услуги, тем самым повышая конкурентоспособность предприятий.

Цена относится к денежной стоимости товаров и услуг. Цена является не менее важным фактором повышения конкурентоспособности за счет диверсификации и умеренного снижения цен.

Маркетинговая стратегия является одним из элементов общей стратегии компании, которая описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для максимизации долгосрочных

результатов в плане увеличения продаж и прибыльности своей деятельности.

Исследование рынка – это задача анализа рыночной ситуации и рыночных факторов с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Сервис – это обслуживание клиентов, предоставляемое до, во время и после покупки товара или услуги. Улучшая качество обслуживания клиентов, предприниматели могут повысить доверие клиентов и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность.

Главенствующую роль в повышении конкурентоспособности предприятия играет правильно выбранная методика ее оценки.

В настоящее время в Российской Федерации нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятий. Кроме того, что постоянно проводятся теоретические исследования конкурентоспособности предприятий и самой конкуренции, все равно существует проблема ее оценки на практике, что давно обсуждается ведущими экономистами. К настоящему времени достигнут определенный успех в оценке конкурентоспособности промышленной продукции и разработаны достаточно приемлемые методы оценки конкурентоспособности однотипных продуктов.

Немного иная ситуация наблюдается в сфере оценивания конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что некоторые мероприятия все-таки проводились в данном направлении (они касались: учета показателей финансово-экономической, производственной и личной активности, качества продукции, уровня менеджмента и т.д.), универсальной и общепринятой методики комплексной оценки конкурентоспособности бизнеса экономистами пока не разработано.

Главной целью тех, кто пытается проводить подобные исследования и изучать проблему оценивания конкурентоспособности предприятий, становится выявление критериев конкурентоспособности фирм.

В деле обеспечения конкурентоспособности предприятия выделяют три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

1. Оперативный уровень – это обеспечение конкурентоспособности продукции. Отличительной чертой конкурентоспособности в этом случае является показатель конкурентоспособности продукции.

2. Конкурентоспособность на тактическом уровне связана с общим состоянием предприятия. Его отличительной чертой является комплексный показатель состояния предприятия.

3. Стратегический уровень характеризует формирование инвестиционной привлекательности предприятия. Его главным условием представляется рост стоимости предприятия.

Понятие «конкурентное преимущество» означает, что продукт имеет уникальную положительную дифференциацию от продуктов конкурирующих предприятий. Именно это преимущество заставляет потребителей выбирать эти продукты, а не продукты конкурентов. Например, качество продукта или услуги может быть преимуществом для оценки конкурентоспособности предприятия.

При создании конкурентного преимущества важно придерживаться двух основных принципов: данное преимущество должно быть действительно важным для потребителя; потребитель должен увидеть и прочувствовать конкурентное преимущество. Нужно также учитывать и тот факт, что конкуренты всегда стремятся найти это преимущество и подстраивать его под себя.

Обычно на практике же для получения прибыли и других показателей, которые превосходили бы показатели основных конкурентов этого времени, бывает достаточно. На создание же конкурентного преимущества не должно уходить значительных средств предприятия, для этого используется определенная методология, снижающая затраты при создании конкурентного преимущества.

1.2 Инструменты повышения конкурентоспособности предприятия

С учетом реалий современной экономики осуществлять рыночные отношения без предварительного создания конкурентной среды в хозяйственной сфере просто невозможно. Конкуренция представляет собой соперничество, стремление к созданию максимально выгодных условий ведения бизнеса, которые, в свою очередь, способствуют достижению лучшего результата от хозяйственной деятельности. Если рассматривать конкуренцию с точки зрения предпринимательства, то это самый эффективный способ получить максимальную прибыль.

Сторонники второго направления научной мысли придерживаются теории, что уровень конкурентоспособности в значительной степени обуславливается воздействием внутренних, присущих именно этому предприятию, факторов.

Третья группа ученых считает, что конкурентоспособность зависит от имеющихся и развиваемых способностей, навыков и компетенций. Все теории, относящиеся к перечисленным направлениям, подразумевают динамический взгляд на такие понятия, как конкуренция и поведение фирмы, отображением которого служит, к примеру, концепция «голубых океанов», выдвинутая У.Ч. Кимом и Р. Моборном.

Говоря о конкурентоспособности международных предприятий, понимают способность транснациональной компании (ТНК) завоевывать рыночные позиции на глобальных рынках, а также удерживать их, укреплять и расширять в сравнении с конкурентами.

Конкурентоспособность также может быть охарактеризована, как способность предприятия к приобретению, сохранению и увеличению доли на рынке. Такая трактовка, с одной стороны, подразумевает, что товар предприятия востребован потребителями, а с другой стороны, что предприятие имеет возможность своевременно и качественно реагировать на изменения условий рынка:

- нововведения в законодательстве,
- появление новых технологий производства,
- выпуск конкурентами более качественной продукции,
- колебания конъюнктуры рынка и пр.

Следует заметить, что в сравнении с конкурентоспособностью национальных предприятий, конкурентоспособности международных предприятий присуща большая специфика, что обусловлено рядом факторов:

- интернациональным характером производственных и сбытовых процессов международного предприятия,
- специфическими особенностями функционирования различных национальных рынков,
- возможностью использовать конкурентные преимущества различных государств и отраслей.

К важнейшим конкурентным преимуществам крупных международным предприятиям также следует отнести и высокий уровень транснационализации капитала и производства, наличие дочерних фирм во многих странах. Страна происхождения предприятия является источником ее конкурентоспособности, и в первую очередь, для материнской компании, когда она еще только завоевывает позиции на рынке.

К основным инструментам повышения конкурентоспособности предприятия причисляют: маркетинг, менеджмент, информационно-коммуникативные технологии и прочее.

Кроме того, может применяться и ряд специальных инструментов, способствующих повышению конкурентоспособности: аутсорсинг, создание стратегических альянсов, процессы поглощения или слияния.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели,

как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Ещё одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение научно-технического прогресса, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимает имидж предприятия у покупателей, становится залогом выхода на внешний рынок, а также является основой для получения максимальной прибыли.

Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов

Эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Под ним понимается систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и

изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Также инструментом повышения конкурентоспособности предприятия является стратегический брендинг, получивший развитие в ряде концепций управления качеством.

Одним из главных условий достижения конкурентоспособности предприятия любой сферы деятельности в последнее время является создание успешного бренда, и, как следствие, формирование лояльности потребителей. Бренд является важным фактором конкуренции, поскольку обеспечивает защищенность товара от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. Известность бренда и, как следствие, самой фирмы укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ предприятия к финансовым, информационным, человеческим и иным ресурсам. Создать бренд и сделать так, чтобы потребитель запомнил его, весьма непросто. Здесь нельзя обойтись без предварительных исследований, изучения полученных результатов и выбора на их основании дальнейшей тактики действий. Процесс развития бренда носит непрерывный характер: даже после того, как он начинает самостоятельно «работать» на рынке и приносить доход, необходимо осуществлять его обновление, вызванное изменчивостью рыночной среды и покупательского восприятия. Важен постоянный анализ соответствия реального состояния бренда желаемому, отслеживание положения бренда на рынке, моделирование возможных угроз бренду и ответных действий на эти угрозы, разработка стратегии защиты бренда. Таким образом, бренд является важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия.

1.3 Сущность лидерства как основа эффективности руководства

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Лидеры встречаются везде, где есть власть или устойчивое объединение

людей. Лидерство не имеет конкретной определенности, оно многоаспектно, кроме того существуют различные подходы к анализу данного феномена, а также ряд проблем, которые находятся в области изучения имеющегося явления.

Первоначальным условием в рассмотрении лидерства является утверждение о том, что человек не может ни управлять, ни общаться, ни обмениваться информацией с другими людьми. Подобно строению человеческого мозга, имеющего два полушария – левое (сознание-мышление) и правое (чувства-интуиция), двойственна и природа лидерства: в нем выделяется деловая сфера (формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство). Иначе говоря, в первом случае речь идет о выработке и достижении целей, а во втором – о согласии между людьми, их взаимоотношениях [1]. С другой стороны, лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится прежде всего потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление-подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей [2].

Несмотря на то, что само понятие «лидерство» может показаться довольно-таки простым и в современной науке существуют общности исходных позиций у различных авторов, данное явление характеризуется неоднозначно.

Рассмотрев понятие «лидер» с семантической точки зрения, необходимо перейти к понятийному анализу данного термина.

Беляцкий Н.П. в своих работах утверждает, что «лидер – первый, основной участник процесса или отдельного акта лидерства» [1, с. 281].

Пугачев В.П. полагает, что «лидер – это символ общности и образец поведения группы» [2, с. 91]. Лидер – человек, который побуждает своих последователей достигнуть целей и прилагает к этому все усилия [4].

Тадани Р. определяет лидера как «человека, умеющего строить отношения с группой (коллективом), с конкретным человеком и с самим собой (развивать собственные качества)» [5, с. 2].

Немов Р.С. и Алтунина И.Р. называют лидером «члена группы, чей авторитет, власть и полномочия добровольно признаются остальными членами группы, готовыми ему подчиняться и следовать за ним» [6, с. 161].

По определению Е.В. Мещеряковой, «лидер является самым авторитетным членом группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях» [7, с. 51].

Пугачев В.П. предлагает следующую классификацию лидерства:

- деловое лидерство. Оно характерно для групп, возникающих на базе реализации производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства;

- эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта;

- ситуативное лидерство. Его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например, при всеобщей растерянности [16, с. 85]

Умение руководить – это то личное качество, которое требуется менеджерам. Руководитель должен оценивать ситуации и подбирать свой

стиль руководства в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Нам уже известно, что одни руководители дистанцируются от подчиненных и ориентируются на работу, а другие ориентируются на отношения между людьми. Одни руководители ориентируются на небольшие пошаговые изменения, другие способны на глубокие, революционные изменения общественного питания. Какая же разница существует между понятиями менеджер и лидер? Считают, что менеджеры, прежде всего, занимаются текущими организационными вопросами, а лидеры – это те, которые смотрят в будущее и зовут к переменам. Когда мы говорим о лидерстве, то думаем об определенных типах людей, имеющих определенные характеристики личности, которые проявляются в определенных ситуациях. Лидер представляется нам как личность, которой присущи решительность, сила воли, мужество, популярность. Лидеры ясно видят действительность, умеют сосредотачиваться на поставленных целях, отличаются коммуникативностью и популярностью, говорят просто и доходчиво, обладают харизмой и мобилизуют последователей. Лидеры всегда на нужном месте, они из тех, кто всегда побеждает. Так утверждают обычно представители западных культур преимущественно «мужского» типа. Лидеры обладают решительностью. Особенно это проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения и решительно осуществлять чрезвычайные меры. Но лидеры способны и сами создавать кризисные ситуации, в которых они получают большую свободу для осуществления необходимого контроля ситуации авторитарным способом. Лидеры вызывают доверие. Они выглядят предсказуемыми людьми и внушают другим людям уверенность в том, что способны сделать все, о чем они говорят. Их поведение отвечает их намерениям и демонстративно соответствует провозглашенным целям. Лидеры наделены сильной волей. Они с готовностью принимают руководство и утверждают свою власть над ситуацией и над людьми. Такое лидерство похоже на господство. Но если господство имеет деспотический характер, то лидер раскрепощает людей,

он их мобилизует и вдохновляет. Лидеры демонстрируют мужество. Они ведут за собой людей собственным примером. Они рискуют, так как хотят все время быть на виду, и им нравится выделяться из толпы. Но когда человек выделяется, то он всегда уязвим. Он подпитывается энергией от других, он мужественен, но не безрассуден. Лидеры обладают ясным видением. Они указывают ясные цели и направление, по которому надо двигаться, чтобы их достигнуть. Они способны далеко заглянуть вперед и представить будущее.

Лидеры говорят простым языком. Обычно это ясные и простые призывы к переменам, которые обычно опираются на подсознание людей, и поэтому они следуют за своим лидером до конца. Лидеры сфокусированы на поставленных целях. Они тратят огромную энергию на достижение поставленных целей, которые они делают привлекательными для людей. Они направляют людей на достижение поставленных целей, и в этом они непоколебимы. Лидеры коммуникативны. Каждый из них может говорить о своих взглядах простыми словами, поэтому их готовы слушать. Они собирают большую аудиторию, готовую погрузиться вместе с ними в коллективные фантазии. Лидеры обладают харизмой. Харизма – это комплекс личных качеств, которые окружающие предписывают лидеру.

П. Друкер собрал свой набор качеств, присущих лидеру: честолюбие, умение анализировать, взвешивать обстановку, делать правильный выбор, улаживать разногласия и организовывать. Лидеру нужна способность к быстрым и решительным действиям, к смелым интуитивным решениям. Лидеру нужна напористость, размах, воображение, чувство нового, инициативность, умение разбираться в людях, чувство ответственности. Он должен быть жестким, когда нужно, уметь извлечь урок из собственных ошибок. Лидер обязан выслушивать, быть объективным, владеть собой, быть человеком слова, допускать критику, мыслить перспективно, не увлекаться деталями, не упускать главное, сохранять уверенность перед неопределенностью. Он должен обладать скромностью, не гнушаться

просить совета у знающих людей, быть красноречивым, обаятельным, энергичным. Ему необходимо иметь «коммерческий нюх», чувствовать слабые места у конкурентов, предвидеть будущую ситуацию, уметь налаживать контакты и искусно вести переговоры. Проблема лидерства обсуждалась еще в двадцатые годы. В настоящее время выявились две основные характеристики лидерства два стиля руководства. Первый – сосредоточенность на выполнении поставленной задачи, второй – на поддержании взаимоотношений между членами группы. Они имеют и другие названия: «автократичный» и «демократичный» стиль; ориентация на производство и ориентация на сотрудников; директивное и участливое поведение; поведение, соответствующее разработанной Дугласом МакГрегором (1906-1964) теории X (негативное и директивное) и теории Y (позитивное и облегчающее); «озадачивающее» поведение и поведение в духе социально-эмоциональной поддержки. Различают еще два подхода к лидерству – мужской и женский. Лидерство в работе мужского типа – это превращение себя и других в орудие для решения задачи и склонность рассматривать межличностные отношения как вспомогательные. Лидерство женского типа предполагает решение задачи путем сохранения в группе гармонических взаимоотношений. В полностью мужской или в полностью женской группе должны быть представлены как аспект решения задачи, так и аспект поддержания взаимоотношений. Оба этих аспекта может осуществить и один человек, но чаще всего эти две руководящие роли делятся между двумя и более людьми. В разных культурах приоритеты, которые воплощаются в стиле лидерства, разные. Североамериканцы и часть европейцев стараются выделиться в группе, показать себя, подчеркнуть свою индивидуальность, а японцы, наоборот, считают, что самое важное – это сохранение гармонии в группе. Гармония – это основа взаимоотношений (женский тип лидерства), а индивидуальная решительность – это основа мужского типа лидерства, ориентированного на задачу. В западном обществе мужской тип лидерства более престижен.

Каждому лидеру полезно знать свои собственные наклонности, чтобы развить в себе черты лидерства и использовать их в группе, где он осуществляет руководство. Роль лидера на предприятии более заметна во время напряженных периодов и в периоды неопределенности. Самое лучшее время для совершенствования лидера – это период спокойной работы. Лидерство – это комплекс навыков, которые можно систематически развивать, и большинство из нас на это способны. Но чтобы развивать навыки лидерства, их надо четко обозначить, понять и испытать на практике. Мы еще на пороге социального и психологического понимания того, что нужно людям. Практически исследования в области бихевиористики только начались. Когда возникает вопрос о том, какой способ руководства является наилучшим, мы должны помнить, что некоторым работникам нравится авторитарный стиль, а другие работники предпочитают гораздо более добродушных и менее авторитарных руководителей, которые больше озабочены нуждами своих сотрудников. Было также установлено, что один из решающих аспектов управления, а именно – насколько значительным влиянием пользуется руководитель в вышестоящих управленческих структурах, является в то же время и наиболее часто игнорируемым при формировании эффективного управления.

Как показали исследования, если работники уверены, что начальник тесно связан с вышестоящим руководителем, то вероятность того, что их работа будет более производительной, велика. Если работники твердо убеждены, что их начальника уважает высшее руководство компании, то в этом случае больше шансов, что они будут ему подчиняться. Не столь важно, каков руководитель – авторитарного или участливого типа, решающее значение имеет то, что работники чувствуют влияние своего начальника на вышестоящих руководителей. Если начальник имеет такое влияние, то будь он даже злым руководителем, работники будут ему повиноваться. Они считают, что он сможет защитить их. Пусть я сделаю

что-то не так, но я знаю, что шефа уважают наверху, и он может меня защитить. Если я хороший работник, а моего начальника уважает руководство, то я знаю, что он может информировать их о том, как я работал, и это будет способствовать моей карьере. В соответствии с современным учением важным фактором является то, насколько тесно связан начальник с руководством, с управляющими компанией. Лидерство и управление являются до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему не удалось научно обосновать какую-либо теорию. Сейчас многие разделяют ситуационный подход к лидерству и стремятся выбирать стиль руководства в соответствии с реальной ситуацией. В современном быстро изменяющемся мире самым эффективным стилем является адаптивный стиль, предполагающий развитие у руководителя навыков быстрой и непрерывной адаптации к реальной ситуации и глубокого понимания теорий лидерства и стилей руководства. Ученые установили, что идеального стиля руководства нет, а есть приспособляющийся к конкретной ситуации адаптивный стиль.

Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла на рубеже двадцатого века. Его основание принято связывать с именем Ф. Тейлора, который первым опубликовал научные принципы управления:

1. Любой труд можно структурировать и измерить.
2. Скорость выполнения работы не менее важна, чем её содержание.
3. Персонал нужно отбирать и обучать.
4. Платить нужно за конечный результат, а не за деятельность.

Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль.

Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента – делового

администрирования. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ. Можно выделить школу человеческих отношений, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет), поведенческую школу, которая указывала, что эффективное достижение целей предприятия требует использования психологических и социологических закономерностей (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг), кибернетическую школу, которая большое значение уделяет использованию математических и статистических методов и моделей (Н. Винер, Л. Бергаланфи) и т. д.

Современный этап развития менеджмента можно назвать интегративным, так как он включает ряд различных и на первый взгляд взаимно противоречивых концепций, превращающих науку управления в некое искусство, которому можно и нужно учиться. Характерным представителем данного направления является Питер Друкер (1964), который определил основные элементы интегративного менеджмента.

Системный подход – управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и их возможных взаимосвязей и взаимовлияний.

Ситуационный подход – конкретное решение зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.

Учет особенностей организационной культуры – на реализацию любого решения оказывают влияние ценностные ориентации, традиции, нравственные нормы и принципы работы сотрудников.

Автоматизация процессов управления – все, что может сделать компьютер, нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.

Демократизация управления – формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы предприятия воспринимаются ими

как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством.

Эффективный руководитель должен владеть навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу подразделения, эффективно используя приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего времени; знать взаимозависимости внутри предприятия, особенности её корпоративной культуры; уметь предотвращать и квалифицированно разбирать производственные конфликты в трудовом коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях. И ещё одно важное замечание: чем бы ни занимался руководитель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем четырем своим функциям: планированию, организации, мотивации и контролю. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели предприятия. Если он упустит из виду организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов, то эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал начинает работать с низкой отдачей, или же вообще покидает фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому можно сказать, что главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.

В то же время эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных навыков. Это способность правильно выбирать стратегические цели, грамотный подбор персонала, умение организовать свое рабочее время, умение мотивировать персонал к производительному творческому труду, искусство эффективного делегирования полномочий подчиненными, умение учитывать корпоративную культуру предприятия и влиять на нее,

способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты. В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес-предприятия, зависит, по крайней мере, от трех факторов: личностных особенностей самого руководителя, требований социальной среды и текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров и услуг. Так, в условиях демократического общества принципы успешного управления предприятия будут иными, чем в условиях жестко структурированного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса. Столь же важно для руководителя учитывать особенности собственного характера и присущие ему моральные принципы. Например, лидер, привыкший рисковать и полагаться на интуицию, просто не сможет копировать стиль руководства иного руководителя, которому присуща осторожность и ставка на точный расчет.

Тем не менее аналитики продолжают попытки найти общие черты, присущие всем успешным руководителям, выявить то ядро эффективного руководства, за счет использования которого лучшие руководители приводят свои предприятия к успеху. Например, Томас Нефф и Джеймс Ситрин в результате анализа деятельности 50 наиболее эффективных деловых лидеров Америки выделили шесть основных принципов управления.

Вот эти основополагающие, с точки зрения вышеназванных авторов, принципы:

1. Будьте порядочными и руководите личным примером.
2. Разрабатывайте выигрышную стратегию.
3. Создавайте сильную команду управления.
4. Вдохновляйте сотрудников на достижение глобальных целей.
5. Предприятие должно быть гибким и готовым к изменениям.

6. Создайте систему руководства и вознаграждения.

Еще один важный момент, касающийся эффективного руководства, заключается в том, что успешный руководитель должен всегда уметь находить оптимальный баланс между двумя крайностями. Самый интересный момент состоит в том, что любое из данных ниже качеств при своем развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь-Ян», обретает гармонию и ведет к успеху. Щербатых Ю.В., проводя анализ личностных особенностей наиболее успешных лидеров бизнеса Америки показал, что большинство из них обладали шестью нижеприведенными парами качеств, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими друг друга:

1. Амбициозность – Скромность.
2. Стратегическое мышление – Внимание к мелочам.
3. Энтузиазм – Внутреннее спокойствие.
4. Умение влиять на людей – Внимание к людям.
5. Способность идти на риск – Умение извлекать пользу из ошибок.
6. Высокий запас энергии – Умение отдыхать.

Эти качества несомненно являются важными и даже «ключевыми» для каждого руководителя.

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

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

Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства.

Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, 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 предприятия. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Сходство понятий «стиль руководства» и «стиль управления» заключается в том, что и то и другое представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным. Особенное в данных понятиях состоит в том, что «стиль управления» ориентирован на то, что, в данный момент нужно делать. В отличие как «стиль руководства» ориентирован на побуждение к достижению общих целей предприятия.

Таким образом, стиль управления — это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Стиль руководства это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей предприятия.

Стиль управления характеризует не общее поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

- трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.

- сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.

- изменчивость ситуации, прежде всего внутри самого предприятия. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условия, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной. Несмотря на

эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль управления можно 2-я способами:

1. Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.
2. С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей предприятия.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия.

И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы [24, 36].

Стиль руководства в управлении — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия.

Анализ стилей основывается на разнообразных подходах.

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. К ним относятся: уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе. Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью,

ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей предприятия. Его основной недостаток заключается в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль управления. Но не существует одного наилучшего стиля руководства, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях [32, 79].

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам с целью повлиять на них или побудить к действию. Назовем наиболее встречающиеся стили руководства. Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности предприятия. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать

свои решения другим. Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, не самокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Выводы по первой главе

Конкурентоспособность предприятия является одним из важнейших факторов обеспечения экономической безопасности. Чем более конкурентоспособным является предприятие, тем стабильнее и жизнеспособнее оно оказывается перед лицом угроз, которые постоянно возникают как на мировом, так и на внутреннем рынке.

Одним из главных условий достижения конкурентоспособности предприятия любой сферы деятельности в последнее время является создание успешного бренда, и, как следствие, формирование лояльности потребителей. Бренд является важным фактором конкуренции, поскольку обеспечивает защищенность товара от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей.

Лидерство на предприятии предполагает наличие у лидера совокупности определенных личностных качеств и управленческих компетенций, оказывающих влияние на успех предприятия через сегменты взаимоотношений между уровнями управления, принятие бизнес-решений, коммуникацию, понимание целей и видение будущего организации [4, с. 235]. Вместе с тем, необходимо отметить, что эффективное лидерство представляет собой трансакцию событий между лидерами и последователями, в которой каждая сторона вносит свой вклад, осуществляя качественные обмены [5]. Таким образом, речь идет о двусторонних отношениях и взаимовлиянии лидера и его последователей в стремлении к достижению общих целей, так как лидер оказывает воздействие на

последователей, имеет личностное влияние на них, но при этом и сам находится под влиянием своих последователей, соизмеряя свои решения и действия с настроением, реакциями и восприятием последователей. Как отмечают современные зарубежные ученые, взаимоотношения между лидером и последователями считаются ключевой связкой в достижении организационного успеха [6]. С учетом взаимовлияния лидера и последователей, особенное значение в эффективности лидерства в рамках конкретного предприятия играют не только компетенции, харизма и личность лидера, но и качество человеческих ресурсов, лидером которых он является. Синергетический эффект командной работы под руководством лидера создает особые преимущества для предприятия в решении задач эффективного организационного развития.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МКЗ»

2.1. Общая характеристика ООО «МКЗ»

Возведение предприятия началось в 1986 году силами ПО «Златоустовский машиностроительный завод», а первая продукция была выпущена в 1993 году.

В начале 2000-х годов была проведена модернизация оборудования, что привело к увеличению объема производства кирпича с 1,2 миллиона штук до 1,7 миллиона штук в месяц.

В 2003 году блок сушильных камер, оснащенный оборудованием французской фирмы «Сирик», был введен в эксплуатацию. Это позволило увеличить выпуск продукции до 2,1 миллиона штук в месяц.

Ввод в эксплуатацию 2-й линии формовки (2005) позволил поднять объем производства кирпича до 2,5 миллиона штук в месяц.

С 2002 Миасский керамический завод — постоянный участник региональных и международных строительных выставок.

В 2004 продукция завода отмечена золотой медалью 10-й Международной выставки «Строительство и архитектура» в Тюмени, золотой медалью выставки-форума «УрФО Строительство ЖКХ» в Екатеринбурге, в Челябинске на выставке «УрФО Строительство ЖКХ» медаль.

Предприятие также удостоено международной награды «Факел Бирмингема».

ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», присуждён диплом, сертификат и медаль. Правительством Челябинской области, ЮУТПП присуждено призовое место в конкурсе в области предпринимательской деятельности «ЗОЛОТОЙ МЕРКУРИЙ».

Предприятие выполняет работы, руководствуясь системой менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

В 2023 году ООО «МКЗ» вышло на проектную мощность – 80 млн. штук кирпича в год.

ООО «Миасский керамический завод» выпускает высококачественный одинарный полнотелый (без пустот) кирпич. На предприятии внедрена международная система качества ИСО 9001-2001. ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», «20 лучших товаров Челябинской области, «100 лучших товаров России».

В настоящее время продукция ООО «Миасский керамический завод» внесена в официальный реестр каталога «100 лучших товаров УрФО», «20 лучших товаров Челябинской области и «100 лучших товаров России».

Получение этих номинаций является большой заслугой всего коллектива ООО «Миасский керамический завод». Имея уникальное сырьё (глину), в которой нет растворимых солей и карбонатов (известняка), а также соблюдая технологическую дисциплину, завод выпускает высококачественный лицевой кирпич. Кирпич, который по некоторым характеристикам превосходит аналоги.

География рынка сбыта товара: Казахстан, Узбекистан, Дагестан, Башкирия, Татарстан. Области: Свердловская, Новосибирская, Оренбургская, Тюменская, Пермская, Владимирская, Нижегородская, Челябинская, Московская.

Приморский Край – Владивосток, Республика Саха – Якутск, Магадан, Хабаровск.

Проведем исследование состава персонала ООО «МКЗ».

Для анализа состава работников предприятия были использованы следующие показатели:

- категория работника;
- пол;

- возраст;
- стажу работы;
- уровень образования.

Таблица 2.1 - Состав персонала ООО «МКЗ» по категориям

Категории	2021 г.	2022 г.	Темп роста %	2023 г.	Темп роста %
Руководители	2	2	100	2	100
Специалисты	17	19	111,8	18	94,7
Служащие	15	12	80	21	175
Рабочие	22	30	136,4	37	123,4
Итого	56	63	112,5	78	123,8

По проведенному исследованию можно сделать следующие выводы:

1. Количество руководителей в 2023 году осталось неизменным по сравнению с 2021 и 2022 годами.

2. Количество специалистов в 2022 году увеличилось на 11,8% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году уменьшилось на 5,3% по сравнению с 2022 годом.

3. Количество рабочих в 2022 году увеличилось на 36,4% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 23,4% по сравнению с 2022 годом.

Далее был проанализирован состав персонала по полу:

Таблица 2.2 - Состав персонала ООО «МКЗ» по полу

Пол	2021 г.	2022 г.	Темп роста %	2023 г.	Темп роста %
Мужской	24	30	125	41	136,7
Женский	32	33	103,1	37	112,1
Итого	56	63	112,5	78	123,8

Количество мужчин в 2022 году увеличилось на 25% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 36,7% по сравнению с 2022 годом.

Количество женщин в 2022 году увеличилось на 3,1% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 12,1% по сравнению с 2022 годом.

В целом, происходит увеличение количества персонала на предприятии по половому признаку.

Далее рассмотрим состав персонала предприятия по возрасту.

Таблица 2.3 – Состав персонала ООО «МКЗ» по возрасту

Возраст	2021 г.	2022 г.	Темп роста %	2023 г.	Темп роста %
До 20 лет	1	1	100	2	200
21-30	10	9	90	15	166,7
31-40	23	27	117,4	26	96,3
41-50	16	22	137,5	27	122,7
Свыше 50 лет	6	4	66,7	8	200
Итого	56	63	112,5	78	123,8

1. Количество работников в возрасте 21-30 лет в 2022 году уменьшилось на 10% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось на 66,7% по сравнению с 2022 годом.

2. Количество работников в возрасте 31-40 лет в 2022 году увеличилось на 17,4% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году уменьшилось на 6,3% по сравнению с 2022 годом.

3. Количество работников в возрасте 41-50 лет в 2022 году увеличилось на 37,5% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 22,7% по сравнению с 2022 годом.

Количество работников старше 50 лет в 2022 году уменьшилось на 33,3% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось вдвое по сравнению с 2022 годом.

В целом, наблюдается повышение количества персонала в организации по возрастному признаку.

Далее проанализируем состав персонала предприятия по стажу работы.

Таблица 2.4 - Состав персонала ООО «МКЗ» по стажу работы

с	2021 г.	2022 г.	Темп роста %	2023 г.	Темп роста %
До 1 года	5	3	60	5	166,7
1-5 лет	12	18	150	22	122,3
6-10 лет	20	19	95	26	136,8
11-15 лет	9	9	100	12	133,3
Свыше 15 лет	10	14	140	13	92,9
Итого	56	63	112,5	78	123,8

1. Количество работников с стажем до 1 года в 2022 году уменьшилось на 40% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось на 66,7% по сравнению с 2022 годом.

2. Количество работников со стажем от 1 до 5 лет в 2022 году увеличилось на 50% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 22,3% по сравнению с 2022 годом.

3. Количество работников со стажем от 6 до 10 лет в 2022 году уменьшилось на 5% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось на 36,8% по сравнению с 2022 годом.

Количество работников со стажем от 11 до 15 лет в 2022 году осталось неизменным по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось на 33,3% по сравнению с 2022 годом. В целом, большую часть персонала составляют работники со стажем от 6 до 10 лет.

Далее рассмотрим состав персонала предприятия по уровню образования.

Таблица 2.5 - Состав персонала ООО «МКЗ» по уровню образования

Уровень образования	2021 г	2022 г	Темпы роста %	2023 г	Темпы роста %
Среднее	2	3	150	3	100
Начальное профессиональное	5	6	120	9	150
Среднее профессиональное	14	19	135,7	18	94,7
Неоконченное высшее	6	6	100	14	233,4
Высшее	29	29	100	34	117,2
Итого	56	63	112,5	78	123,8

1. Количество работников среднего образования в 2022 году увеличилось на 50% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году осталось неизменным по сравнению с 2022 годом.

2. Количество работников с начальным профессиональным образованием в 2022 году увеличилось на 20% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличилось на 50% по сравнению с 2022 годом.

3. Количество работников среднего профессионального образования в 2022 году увеличилось на 35,7% по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году уменьшилось на 5,3% по сравнению с 2022 годом.

4. Количество работников с высшим образованием в 2022 году осталось неизменным по сравнению с 2021 годом, но в 2023 году увеличилось на 117,2% по сравнению с 2022 годом. В целом, наблюдается изменение состава персонала по уровню образования.

Следует отметить, что состав и структура кадров в организации изменяются в соответствии с производственными и управленческими изменениями.

Характерно, что кадры – наиболее подвижная часть производительных сил. Несомненно, движение кадров в организации представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко упорядоченный и закономерный характер.

2.2. Анализ лидерства и восприятие персоналом личностных качеств руководителя ООО «МКЗ»

Мы опрашивали всех сотрудников, поскольку оценивались лидерские качества директора ООО «МКЗ», а именно эти категории сотрудников наиболее часто по роду деятельности взаимодействуют с ним и получают от него распоряжения.

Из опроса работников можно сделать следующие выводы: руководитель уделяет много внимания сплочению коллектива. При этом организационно-технические условия не остаются в стороне. Однако большее внимание уделяется организационным условиям, таким как проведению собраний коллектива, тренингов, семинаров.

Руководитель внимательно выслушивает мнение каждого сотрудника по поводу поставленных вопросов и только после этого принимает оптимальное управленческое решение.

Важно отметить, что руководитель достигает высокого уровня выполнения поставленных задач, удерживая баланс между эффективностью и благоприятной рабочей атмосферой. Это характеризует его как руководителя, который успешно сочетает заботу о людях и заботу о производственном процессе. Он считает, что компромисс – лучшее решение во всех ситуациях, и это служит основой для эффективного управления. Решения должны быть приняты руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего предприятия в целом.

В ООО «МКЗ» был проведен тест РАЕИ по методологии Адизеса «Кто вы по стилю управления?» (Прил. А).

Ицхак Адизес выделяет 4 функции управления - производство результатов (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е), интеграция (І).

Для эффективного управления компанией необходимо, чтобы в ней было 4 типа руководителей:

Р. Производитель - нацеленный на краткосрочные результаты.

А. Администратор - нацеленный на процессы и эффективность.

Е. Предприниматель - нацеленный на долгосрочные результаты и видение перспектив.

І. Интегратор - нацеленный на эффективное взаимодействие людей в компании и благоприятную психологическую атмосферу.

Результаты нашего тестирования показали, что у руководителей ООО «МКЗ» слабо представлены черты администратора и сильно выражены черты интегратора. Его особенности: демократичный стиль руководства, слабый контроль, нарушение в системах.

Для администратора важным является определение целей, стратегий, порядка, норм и правил.

Администратор в «чистом виде» – бюрократ:

- приходит и уходит по расписанию;
- все бумаги убраны по местам;
- сотрудники загружены работой в соответствии с правилами;
- обучение сотрудников идет по плану;
- собрания проводятся по расписанию независимо от потребностей.

Главное - задачи выполнить «правильно». Для исполнения данной роли необходимыми качествами являются: знания в области экономики, финансов, системы бухучета, знание законов и компьютерных систем.

Для Интегратора важным является создание атмосферы общения. Обычно он многословен. Интегратор в «чистом виде» – соглашатель:

- приходит и уходит со всеми, свою власть не показывает;
- подчиненные диктуют ему свою волю.

Для исполнения данной роли необходимыми качествами являются: знание психологии, стратегии, теории организации, умение разбираться во взаимоотношениях.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д.

Для определения, является ли директор ООО «МКЗ» настоящим лидером или имеет эту роль только формально, мы провели тестирование «Администратор или лидер?» (Прил. Б). В тесте представлено 20 высказываний. Необходимо тщательно их продумать и выразить степень согласия с каждым из них по десяти балльной шкале (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). 10 здесь означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие,

5 – согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей.

Результаты теста следующие. По шкале лидерства директор ООО «МКЗ» набрал 73 балла, по шкале администратора – 42 балла. Результаты показали, что он на 63,5% является лидером и на 36,5% – администратором. Таким образом, лидерские качества директора преобладают над административными.

Также можно выделить два типа руководителей по способности контролировать ситуацию, управлять временем и справляться со стрессом:

1 тип: Человек-иголка.

Характерным для этого руководителя является то, что его мысли и поступки определяются частными мероприятиями и мелкими задачами (иголками), которые сыплются на него. Планы, совещания, поездки часто меняются из-за того, что внезапно возникают другие срочные дела. Компетентность и эффективность сотрудников оцениваются сиюминутно, исходя из того, решены ли данным руководителем мелкие задачи в тот момент, когда о них спрашивают. Вклад сотрудников большей частью используется для того, чтобы участвовать в решении «горящих» задач директора.

2 тип: Человек-ветвь.

Этот тип руководителя выделяет время для решения важных задач, направленных на достижение главных целей. Мелкие дела выполняются в «окне» между большими делами. Совещания и поездки меняются редко. Руководитель четко представляет ключевые области своей деятельности. Руководитель и подчиненные одинаково оценивают степень важности задач и дел.

В результате проведенного собеседования с сотрудниками и директором, можно сделать вывод о том, что директор относится к типу «Человек-иголка». Хотя такой стиль руководства частично обусловлен недостатками планирования на высшем уровне иерархии, но для

достижения стабильного успеха, директору необходимо учитывать рекомендации, которые предлагаются ниже.

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы внешние обстоятельства и внезапно возникшие дела не управляли им. Он должен осознавать роль своего планирования и влияние на возможности сотрудников в осуществлении их собственных планов.

Кроме того, для определения уровня лидерских способностей директора ООО «МКЗ» было проведено тестирование по методике «Лидер». В ходе теста было предложено 50 вопросов, на которые тестируемый должен был выбрать один из предложенных вариантов ответа.

При ответе на вопрос тестируемый получает балл только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

до 25 баллов – лидерство выражено слабо.

26-35 баллов – средняя выраженность лидерства.

36-40 баллов – лидерство выражено в сильной степени.

свыше 40 баллов – склонность к диктату.

Оценка лидерства осуществлялась путем подсчета баллов по выбранным ответам. В соответствии с результатами, директор набрал 32 балла, что свидетельствует о средней выраженности его лидерских способностей.

Директор работает в хорошей организации, однако он должен постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность подчиненных, развивать свою компетентность, самоконтроль и самокритичность. Также важно поощрять творческую атмосферу и командный дух в организации для достижения стабильного успеха.

Для более успешной работы организации и сплочения коллектива директору ООО «МКЗ» необходимо развивать лидерство. Развитие лидерства включает целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы управления

лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется ряд процедур, теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает «стать лидером», обрести признание группы, коллектива. Эти процедуры таковы:

- выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;

- развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств;

- обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношении с членами группы полагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

- приобретения умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов коллектива. Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей коллектива. Без этого успех коллективной деятельности не достигим. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

Лидерские качества и стиль руководства проявляются не только на самом верхнем уровне деловой активности, но и на всех остальных уровнях. Исследование показало, что среди подчиненных директора также имеются лидеры. В исследовании принимали участие люди возрастом от 30 до 45 лет.

Опрос проводился посредством бланков. В рамках исследования были изучены лидерские качества и стиль руководства.

Для определения степени выраженности лидерских качеств использовалась методика «Лидер» (прил. В). Она позволяет оценить способности человека быть лидером. Испытуемые отвечали на 50 вопросов, а на основе их ответов делался вывод о наличии у них персональных психологических качеств, необходимых для лидерской деятельности. Необходимо было выбрать и отметить только один из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос. Результаты опроса представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Результат опроса на определение степени выраженности лидерских качеств

№ опрошенного	Степень выраженности лидерских качеств
1	Данный человек как лидер склонен к диктату
2	Лидерские качества выражены сильно
3	Лидерские качества выражены средне
4	Лидерские качества выражены средне
5	Лидерские качества выражены средне
6	Лидерские качества выражены слабо
7	Лидерские качества выражены сильно
8	Лидерские качества выражены сильно
9	Данный человек как лидер склонен к диктату
10	Лидерские качества выражены сильно

Обобщенные результаты исследования можно отобразить на диаграмме, представленной на рисунке 2.1.

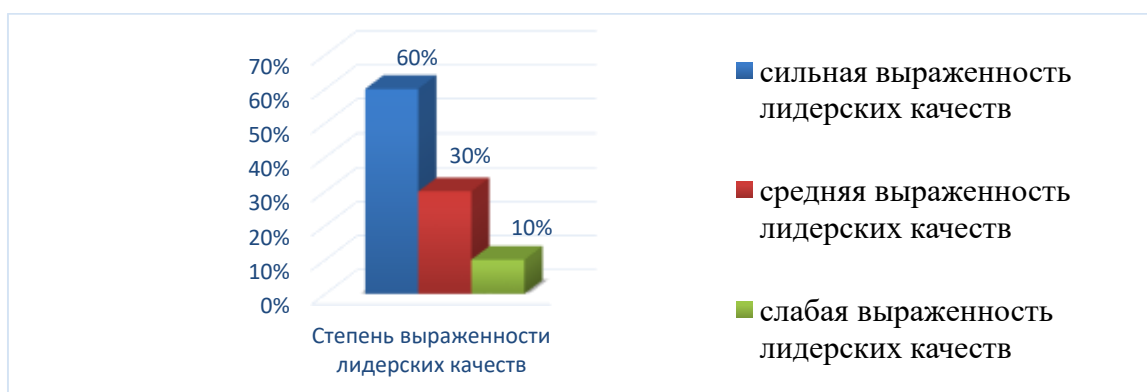


Рисунок 2.1 - Степень выраженности лидерских качеств

Определение стиля руководства проводилось с помощью методики «Стили руководства». Эта методика предназначена для того, чтобы определить какой стиль руководства выбрал заместитель в своей управленческой деятельности.

В данной методике испытуемый отвечает на 40 вопросов, и по его ответам на эти вопросы определяется стиль руководства. Результаты опроса приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Результат опроса на определение стиля руководства

№ опрошенного	Стиль руководства
1	Авторитарный стиль руководства
2	Авторитарный стиль руководства
3	Либо стиль руководства не выработан, либо склонность к непоследовательному стилю
4	Авторитарный стиль руководства
5	Либерально попустительский
6	Либерально попустительский
7	Авторитарный стиль руководства
8	Авторитарный стиль руководства
9	Авторитарный стиль руководства
10	Авторитарный стиль руководства

Обобщенные результаты этого опроса можно отобразить на диаграмме, представленной на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Стили руководства ООО «МКЗ»

На основе проведённого исследования прослеживается зависимость. Авторитарный стиль управления преобладает у тех опрошенных, у которых

наиболее выражены лидерские качества. Эту зависимость можно отразить в диаграмме (рисунок 2.3).

Проводимое исследование выявило, что чем выше выраженность лидерских качеств, тем больше заместители склоняются к авторитарному стилю управления.

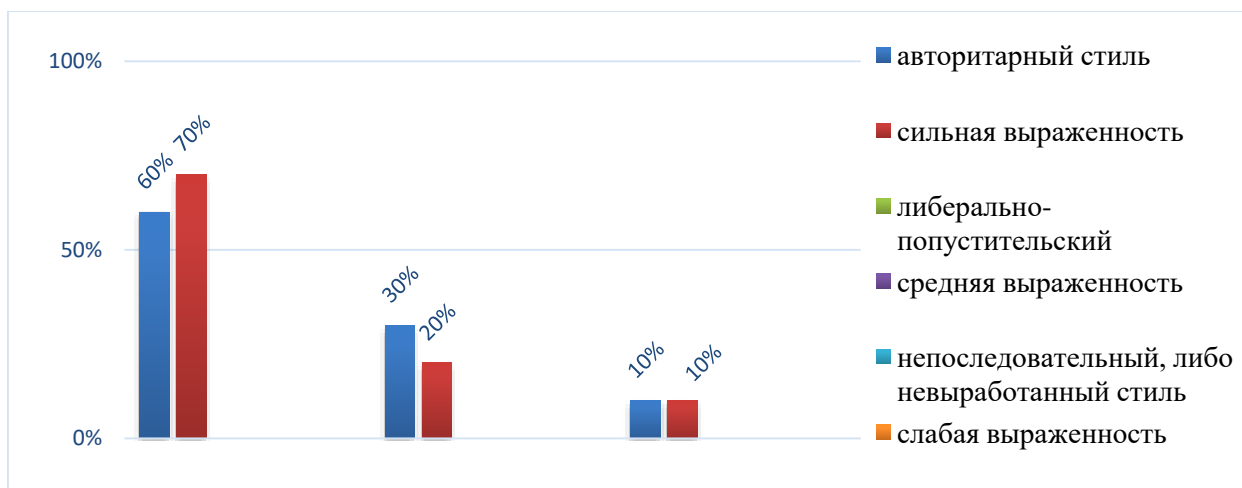


Рисунок 2.3 – Взаимосвязь стиля руководства от уровня выраженности лидерских качеств ООО «МКЗ»

Положительная сторона такого стиля руководства - это большая производительность труда, дисциплинированность, системность и четкость исполнения поставленных задач. Однако этому противостоят такие минусы как, отсутствие инициативы, напряженная обстановка в группах, страх перед наказанием, препятствие осуществлению каких-либо творческих идей.

Выраженность управленческих качеств в большей степени проявляется у заместителя директора. Это, по всей видимости, связано с тем, что ему в стандартных, типовых ситуациях, в большей степени необходимо умение использовать накопленный управленческий опыт для решения текущих задач.

Однако подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только директора или лишенного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося

не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках.

Итак, можно сделать вывод, что в исследуемой организации существует смесь двух разных стилей управления. Демократический стиль осуществляется директором ООО «МКЗ», а его заместители склоняются к авторитарному руководству.

Руководители считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия сотрудников в его принятии. Главным недостатком является то, что между руководством и его подчиненным постоянно сохраняется дистанция и сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Из анализа, проведенного выше, можно выделить следующие проблемы в стиле руководства:

1. В компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников.
2. Необходимость в дополнительном обучении руководителей.

Но нужно отметить, что руководители, которые хотят работать как можно более эффективно, получить всё, что можно от подчинённых, не должны применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководителю следует научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

2.3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства ООО «МКЗ»

В XXI веке наиболее успешными оказываются те руководители, которые проявляют высокую адаптивность, быстро овладевают новыми методами работы, готовы критически оценивать свою управленческую деятельность и заинтересованы в повышении собственной эффективности. Развитие вышеупомянутых навыков может быть достигнуто в процессе

обучения, ориентированного именно на представителей руководящего звена. Такие обучающие программы, популярные во всём мире, в последнее время находят всё более широкое применение и в России.

Для повышения конкурентоспособности ООО «МКЗ» через инструмент лидерства необходимо изменить общий подход к организации дополнительного обучения – развитие лидерских качеств через обучение и тренинги.

Реализация любой из тренинговых программ состоит из 3-х основных этапов:

1. Предтренинговая подготовка.
2. Проведение тренинговой программы.
3. Посттренинговая поддержка.

Представленные тренинговые программы:

- являются рекомендуемыми, могут быть адаптированы и дополнены под индивидуальный запрос Клиента с учетом специфики бизнеса и целевой аудитории обучения;

- проводятся в режиме интенсивного взаимодействия тренера-консультанта с участниками, включают в себя большое количество примеров и практических заданий;

- предусматривают возможность отработки новых инструментов на примере кейсов из реальной практики Клиента.

Распределение времени в структуре тренинговых программ:

- 30% - Теоретический материал;
- 40% - Упражнения, кейсы;
- 20% - Работа участников: мозговые штурмы, обсуждения, разбор конкретных примеров;
- 10% - Консультации по вопросам слушателей на тему тренинга.

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня.

Рекомендуемое количество участников: до 35 человек.

Цель тренинга:

- Стать лидером для своего коллектива;
- Правильно позиционировать себя как руководителя, демонстрировать лидерскую позицию;
- Научиться мотивировать и вдохновлять команду на достижение высоких результатов;
- Научиться эффективно взаимодействовать с командой, а также использовать её потенциал для решения бизнес-задач, оптимизации производства, привнесения инноваций;
- Научиться отстаивать свою точку зрения, развить навык донесения информации и аргументации;
- Ставить амбициозные цели и находить пути их достижения.

По окончании тренинга участники смогут:

- Осознать, что такое лидерство и из чего оно состоит;
- Научиться позиционировать себя как лидеры для своего коллектива;
- Научиться брать на себя лидерство и отвечать за командный результат;
- Научиться отстаивать собственную позицию и интересы коллектива перед руководством, доносить цели руководства до коллектива;
- Развить навык постановки и реализации амбициозных целей;
- Научиться мотивировать и вдохновлять команду на достижение высоких результатов;
- Вовлекать сотрудников в значимую для бизнеса деятельность.

Специфика обучения руководителей ООО «МКЗ» заключается в том, что образовательный процесс должен быть направлен и на передачу новых знаний (экономика, маркетинг, финансы), и на наделение обучающихся способностью и готовностью находить более эффективные решения в условиях реального бизнеса. Можно выделить ряд целей, преследуемых программ обучения руководителей ООО «МКЗ»:

1. Развитие навыков эффективной коммуникации, развитие лидерских качеств, разрешения конфликтов, принятия решений, работы в группе.

2. Развитие гибкости, раскрытие установок, способствующих повышению эффективности работы коллектива: поддержка полезных инициатив, настрой на максимальное использование потенциала членов коллектива.

3. Помощь в систематизации и осмыслении имеющегося опыта. Когнитивная работа. Выявление «полезных» и «вредных» паттернов поведения.

4. Подготовка базы для повышения квалификации и самостоятельных занятий.

Далее рассмотрим возможные формы и методы обучения руководителей ООО «МКЗ».

В силу высокой занятости руководящего звена, наиболее популярными формами обучения являются не длительные курсы, а семинары и тренинги, применяемые в комплексе. На семинарах обучающийся получает все необходимые знания, тогда как на тренингах они применяются на практике. Семинары могут проводиться дистанционно - как заочно, так и в режиме онлайн. Это существенно уменьшает затраты времени, связанные с перемещениями, и позволяет руководителю предприятия приступить к занятию, не выходя из своего кабинета.

На тренингах руководителей широко распространены методы групповой работы, деловые игры и методы активного обучения. Техники активной учебы вовлекают людей в самостоятельное, инициативное и творческое освоение учебного курса.

Коучинг как метод консалтинга ориентирован на достижение конкретных целей. Он доказал свою эффективность для поддержки руководителей в период изменений в организации, смены задач, функционала и команды, потери мотивации к работе. Результатом

внедрения технологий коучинга являются повышение уровня деловых коммуникаций, совершенствование управленческих и эмоциональных компетенций, повышение мотивации и персональной эффективности руководителя.

Таким образом, главная задача процесса обучения руководителей ООО «МКЗ» – формирование нового гибкого подхода к процессу управления. Творческое мышление, поиск новых возможностей, способность принимать нестандартные, рассчитанные на долгосрочную перспективу решения – совокупность этих навыков позволит руководителям ООО «МКЗ» выработать столь важное качество как стратегическое видение.

Обучение будет проходить в Академии PWC г. Москва в виде семинара-тренинга.

Формат обучения – дистанционная. Данная форма в настоящий момент времени является очень актуальна.

Семинар-тренинг «Лидерство - секреты успеха» будет полезен руководителям высшего и среднего звена, поскольку позволит осознать особенности работы персонала и поможет каждому участнику улучшить свой управленческий подход, направленный на эффективное использование ресурсов и достижение результатов.

Данный семинар-тренинг для руководителей, который поможет утвердить лидерские навыки и по-другому посмотреть на свой стиль управления.

Цели семинара-тренинга:

- разобраться с определением лидерства, изучить лидерские теории и ролевые модели;
- узнать собственную модель лидерства, ценности, видение на будущее, цели, а также жизненные задачи;
- повысить эффективность своей работы как руководителя через соединение личных целей и целей организации;

- определить степень влияния эмоциональной компетентности на лидерский стиль;

- разобраться, что входит в обязанности руководителя с точки зрения навыков управления, что ожидает Компания от руководителя и что ожидают подчиненные;

- изучить и отработать на практике некоторые инструменты управления командой, навыки позитивного влияния.

Результаты семинара-тренинга:

- разобраться с определением лидерства, изучить лидерские теории и ролевые модели;

- узнать собственную модель лидерства, ценности, видение на будущее, цели, а также жизненные задачи;

- повысить эффективность своей работы как руководителя через соединение личных целей и целей организации;

- определить степень влияния эмоциональной компетентности на лидерский стиль;

- разобраться, что входит в обязанности руководителя с точки зрения навыков управления.

Продолжительность для руководителей высшего и среднего звена – 56 ч., для руководителей нижнего звена – 30 ч.

Основные темы семинара представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Основные темы семинара-тренинга

№ п.п.	Темы семинара-тренинга	Разделы тем	Всего часов (руководителей высшего и среднего звена)	Всего часов (руководители или нижнего звена)
1	2	3	4	5
1	Лидерство. Введение в тему	1. Определение лидерства. Отличие от менеджмента. Мифы и реальность. 2. Анализ знаменитых ролевых моделей и обсуждение того, что привлекает в их лидерском подходе. Видео материалы.	12	6

Продолжение таблицы 2.8.

1	2	3	4	5
		<p>3. Выделение основных критериев успеха лидера и способов мышления.</p> <p>4. Проактивная позиция. Круг забот и круг влияния С.Кови.</p> <p>5. Диагностика SDI как инструмент повышения самооценки.</p> <p>6. Модель «Целостного развития лидера»: Ум, Эмоции, Тело, Дух. Роль лидера в контексте общества и организации. 7. Модель Адизеса – Как стать эффективным руководителем.</p>		
2.	Управление собой. Убеждения и ценности	<p>1. Как ценности влияют на принятие решений и стиль управления. Расстановка приоритетов. Определение ключевых целей. Колесо баланса.</p> <p>2. Выявление личных барьеров и деструктивных убеждений, установок.</p> <p>3. Рефрейминг как инструмент перехода на другой уровень личностного развития</p>	10	6
3.	Формирование личного профессионального видения	<p>1. Стратегическое и тактическое мышление;</p> <p>2. Работа с метафорами и личными историями, сторителлинг;</p> <p>3. Визуализация и формирование видения;</p> <p>4. Работа в малых группах. Групповой коучинг.</p>	11	6
4.	Личное профессиональное развитие и постановка целей	<p>1. Определение своих талантов и барьеров. Знакомство с внутренним критиком. Диагностика собственного уровня открытости. Окно Джохари.</p> <p>2. Что такое цель и что целью не является? Зачем нужно ставить цели? Что происходит, когда целей нет? Управляете вы – или управляют вами? Если вы не управляете, то кто управляет вами?</p> <p>3. Упражнение на постановку целей. Определение истинных и ложных целей. Сшивка личных целей и целей организации по системной модели Р. Дилтса;</p> <p>4. Модель максимальной эффективности. Что действительно влияет на эффективность и часто не учитывается?</p>	16	6
5.	Эмоциональное лидерство	<p>1. Эмоциональное лидерство в формировании и развитии команды; формирование видения;</p> <p>2. Упражнение на вовлечение команды в проект. Использование диагностики SDI для выявления мотивации и ценностей команды.</p>	9	6

Регулярность обучения определяется должностным положением конкретного руководителя. Представляется целесообразным

ориентироваться на опыт, определяющий следующую периодичность обучения по базовым должностям руководителей:

- руководители высшего и среднего звена – один раз в год;
- руководители нижнего звена – один раз в два года.

Таблица 2.9 – Затраты на обучение на 2024 год

Название задачи	Время всего/часов	Стоимость одного часа обучения/рубле й	Стоимость (руб.)	Количество человек	Итого
Руководители высшего и среднего звена	56	775,00	43400	2	86 800
Руководители нижнего звена	30	575,00	17250	1	17 250
Итого					104 050

В итоге общая стоимость обучения руководителей ООО «МКЗ» составит 104 050 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ROI (Return On Investment) – финансовый показатель, иллюстрирующий уровень доходности/убыточности проекта с учетом вложенных инвестиций. ROI рассчитывают для обучения и развития, организации единых центров обслуживания, автоматизации, развития управленческих компетенций, формирования кадрового резерва, проведения мероприятий, ориентационных программ, программ подбора и др.

Расчет производится по формуле $ROI = (\text{доход от проекта} - \text{стоимость инвестиций}) / \text{стоимость инвестиций} * 100\%$

Все расходы, связанные с обучением – 104 050 руб.

Доход, связанный с обучением – 270 000 руб.

$ROI = (270\,000 - 104\,050) / 104\,050 * 100\% = 159,4\%$

ROI - коэффициент возврата инвестиций, или показатель

рентабельности вложений, то есть процент прибыльности (при значении больше 100%) или убыточности (при значении меньше 100%).

Таким образом, вложив в затраты на обучение руководителей 104 050 рублей, мы получили возврат инвестиций в размере 159,4%, что является положительным фактором и говорит о том, что данный проект эффективен.

Социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решение общих задач коллектива. Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками.

Рабочий процесс станет более стабильным. Социальная эффективность по повышению конкурентоспособности ООО «МКЗ» проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность предложенных мероприятий ООО «МКЗ»:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
- повышение моральной заинтересованности в результатах своего труда;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику и пр.);
- повышение благоприятного социально-психологического климата за счет: а) создания сплоченных команд, объединенных общим делом, целью и задачами при учете личных симпатий, пожеланий персонала учреждения;

б) возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.

- повышение корпоративного духа ООО «МКЗ».

Позитивные социальные последствия проектов по повышению конкурентоспособности могут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации).

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам директоров, руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой в организации идеологии организационного поведения. Таким образом это будет способствовать повышению конкурентоспособности.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МКЗ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса в целом.

Выводы по второй главе

ООО «Миасский керамический завод» выпускает высококачественный одинарный полнотелый (без пустот) кирпич. На предприятии внедрена международная система качества ИСО 9001-2001. ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», «20 лучших товаров Челябинской области», «100 лучших товаров России».

ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», присуждён диплом, сертификат и медаль. Правительством Челябинской области, ЮУТПП присуждено призовое место в конкурсе в области предпринимательской деятельности «ЗОЛОТОЙ МЕРКУРИЙ». Предприятие выполняет работы, руководствуясь системой менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

В 2023 году ООО «МКЗ» вышло на проектную мощность – 80 млн. штук кирпича в год.

В настоящее время продукция ООО «Миасский керамический завод» внесена в официальный реестр каталога «100 лучших товаров УрФО», «20 лучших товаров Челябинской области и «100 лучших товаров России».

В исследуемой организации существует смесь двух разных стилей управления. Демократический стиль осуществляется директором ООО «МКЗ», а его заместители склоняются к авторитарному руководству.

Руководители считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия сотрудников в его принятии. Главным недостатком является то, что между руководством и его подчиненным постоянно сохраняется дистанция и сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Из анализа, проведенного выше, можно выделить следующие проблемы в стиле руководства: в компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников; необходимость в дополнительном обучении руководителей.

Но нужно отметить, что руководители, которые хотят работать как можно более эффективно, получить всё, что можно от подчинённых, не должны применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководителю следует научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Для повышения конкурентоспособности ООО «МКЗ» через инструмент лидерства необходимо изменить общий подход к организации дополнительного обучения – развитие лидерских качеств через обучение и тренинги.

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам директоров, руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой в организации идеологии

организационного поведения. Таким образом это будет способствовать повышению конкурентоспособности.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МКЗ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия является одним из важнейших факторов обеспечения экономической безопасности. Чем более конкурентоспособным является предприятие, тем стабильнее и жизнеспособнее оно оказывается перед лицом угроз, которые постоянно возникают как на мировом, так и на внутреннем рынке.

Одним из главных условий достижения конкурентоспособности предприятия любой сферы деятельности в последнее время является создание успешного бренда, и, как следствие, формирование лояльности потребителей. Бренд является важным фактором конкуренции, поскольку обеспечивает защищенность товара от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей.

Лидерство на предприятии предполагает наличие у лидера совокупности определенных личностных качеств и управленческих компетенций, оказывающих влияние на успех предприятия через сегменты взаимоотношений между уровнями управления, принятие бизнес-решений, коммуникацию, понимание целей и видение будущего организации. Вместе с тем, необходимо отметить, что эффективное лидерство представляет собой трансакцию событий между лидерами и последователями, в которой каждая сторона вносит свой вклад, осуществляя качественные обмены.

Таким образом, речь идет о двусторонних отношениях и взаимовлиянии лидера и его последователей в стремлении к достижению общих целей, так как лидер оказывает воздействие на последователей, имеет личностное влияние на них, но при этом и сам находится под влиянием своих последователей, соизмеряя свои решения и действия с настроением, реакциями и восприятием последователей. Как отмечают современные зарубежные ученые, взаимоотношения между лидером и последователями считаются ключевой связкой в достижении организационного успеха. С учетом взаимовлияния лидера и последователей, особенное значение в

эффективности лидерства в рамках конкретного предприятия играют не только компетенции, харизма и личность лидера, но и качество человеческих ресурсов, лидером которых он является. Синергетический эффект командной работы под руководством лидера создает особые преимущества для предприятия в решении задач эффективного организационного развития.

ООО «Миасский керамический завод» выпускает высококачественный одинарный полнотелый (без пустот) кирпич. На предприятии внедрена международная система качества ИСО 9001-2001. ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», «20 лучших товаров Челябинской области», «100 лучших товаров России».

ООО «МКЗ» вошло в «100 лучших товаров Уральского Федерального округа», присуждён диплом, сертификат и медаль. Правительством Челябинской области, ЮУТПП присуждено призовое место в конкурсе в области предпринимательской деятельности «ЗОЛОТОЙ МЕРКУРИЙ». Предприятие выполняет работы, руководствуясь системой менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

В 2023 году ООО «МКЗ» вышло на проектную мощность – 80 млн. штук кирпича в год.

В настоящее время продукция ООО «Миасский керамический завод» внесена в официальный реестр каталога «100 лучших товаров УрФО», «20 лучших товаров Челябинской области» и «100 лучших товаров России».

В исследуемой организации существует смесь двух разных стилей управления. Демократический стиль осуществляется директором ООО «МКЗ», а его заместители склоняются к авторитарному руководству.

Руководители считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия сотрудников в его принятии. Главным недостатком является то, что между руководством и его подчиненным

постоянно сохраняется дистанция и сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Из анализа, проведенного выше, можно выделить следующие проблемы в стиле руководства: в компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников; необходимость в дополнительном обучении руководителей.

Но нужно отметить, что руководители, которые хотят работать как можно более эффективно, получить всё, что можно от подчинённых, не должны применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководителю следует научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Для повышения конкурентоспособности ООО «МКЗ» через инструмент лидерства необходимо изменить общий подход к организации дополнительного обучения – развитие лидерских качеств через обучение и тренинги.

Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам директоров, руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой в организации идеологии организационного поведения. Таким образом это будет способствовать повышению конкурентоспособности.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МКЗ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.: Проспект, 2022. – 32 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32.
3. Антонов, М.А. Управления человеческими ресурсами / М.А. Антонов. – СПб. : Лань, 2020. – 340 с.
4. Арсенова Е.В. Экономика организации: учебник. – М.: Интел Синтез, 2021. – 618 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. – М.: Экономика, 2022. – 560 с.
6. Базаров Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. – М.: Крокус, 2022. – 420 с.
7. Бахарев А.Р. Кадровое дело для новичков. – СПб.: Лань, 2022. – 378 с.
8. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2021. – 400 с.
9. Бондарев А.А. Управление персоналом: современные системы управления. – М.: Крокус, 2022. – 220 с.
10. Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. – М.: Дашков и К, 2021. – 300 с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Крокус, 2022. – 440 с.
12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2021. – 670 с.
13. Волкова О.И. Экономика предприятия: учебник. – М.: Академкнига, 2021. – 602 с.
14. Ворохова А.А. Управление персоналом: практический аспект. – М.: Экономика, 2022. – 110 с.

15. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учеб. пособие. – М.: Интел Синтез, 2022. – 181 с.
16. Вяков А.А. Управление персоналом в малом бизнесе. – М. : Экономика, 2021. – 200 с.
17. Гавров М.М. Управление персоналом на предприятии. – М.: Эксмо, 2021. – 302 с.
18. Гелета И.В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие. – М.: МАМИ, 2022. – 303 с.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М. : Академкнига, 2021. – 501 с.
20. Гончаров В.В. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2021. – 340 с.
21. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2022. – 320 с.
22. Гражданкина Е.Ю. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие для вузов. – М.: Инфра-М, 2022. – 455 с.
23. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Экономика. – 2020. – №10. – С. 12 – 18.
24. Додонов А.А. Управление персоналом. – М.: Крокус, 2022. – 526 с.
25. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебник для вузов. – М. : Прометей, 2022. – 454 с.
26. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Нева, 2021. – 266 с.
27. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций. Кадровое обеспечение. – М. : Дело, 2022. – 290 с.
28. Иванова С.А. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Академкнига, 2021. – 116 с.
29. Иванцевич Д.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 2020. – 382 с.

30. Игнатъева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2022. – 167с.
31. Камалова А.Т. Практические аспекты управления персоналом в малом бизнесе // Управление персоналом. – 2023. – №11. – С. 12 – 20.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: КноРус, 2019. – 400 с.
33. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2021. – №6. – С. 10 – 22.
34. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности управления персоналом предприятия. – М.: МИУ, 2021. – 358с.
35. Климкина Ю.Е. Создаем команду. Секреты подбора персонала для успешного бизнеса. – М. : Эксмо-Пресс, 2020. – 190 с.
36. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М. : Норма, 2021. – 315 с.
37. Ковалев С.В. Работа с персоналом: системный подход. – М.: Альфа-Пресс, 2021. – 240 с.
38. Корда Ф. Собеседование с персоналом, 14 базовых ситуаций. – М.: Претекст, 2021. – 98 с.
39. Кричевский Р.А. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 2021. – 280 с.
40. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин // Управление персоналом. 2022. – №7. – С. 22 – 30.
41. Макашева З.М. Исследование систем управления: учеб. пособие. – М.: Кнорус, 2022. – 176 с.
42. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 390 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М. : ИД «Дело», 2022. – 493 с.

44. Михайлов Л.М. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2022. – 189 с.
45. Мичмин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2021. – 527 с.
46. Мухин В.И. Исследование систем управления: Анализ и синтез систем управления: учебник. – М.: Экзамен, 2022. – 479 с.
47. Опарина Н. Управление текучестью кадров / Н. Опарина // Кадровый менеджмент. – 2022. – №9. – С. 15 – 20.
48. Основы управления персоналом / под ред. Генкина Б.М. – М.: Высшая школа, 2022. – 430 с.
49. Основы управления персоналом / под ред. Разореновой Т.В. – М.: Экономика, 2020. – 380 с.
50. Поляков И.А. Справочник экономиста по труду. – М.: Экономика, 2022. – 480 с.
51. Самыгин С.И. Менеджмент персонала. – М.: Новое знание, 2021. – 438 с.
52. Санталайнен Т. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 2020. – 410 с.
53. Система работы с кадрами управления / под ред. Шаховой В.А. – М.: Новое знание, 2021. – 380 с.
54. Система управления персоналом на предприятии / под ред. Генкина Б.М. – М.: Новое знание, 2022. – 430 с.
55. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2022. – 218 с.
56. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2022. – 218 с.
57. Стариков А.И. Управление персоналом. – М.: Интел Синтез, 2022. – 218 с.
58. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 2020. – 380 с.

59.Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. – М.: Автор, 2021. – 380 с.

60.Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Академкнига, 2022. – 320 с.

61. Габец, О. В. Организационная эффективность // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» [Электронный ресурс] / О. В. Габец. – 2023. – № 9. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2023/09/9690>.

Тест РАЕІ по методологии Адизеса «Кто вы по стилю управления?»

1. Я умею эффективно ставить и решать задачи. Я не останавливаюсь на разговорах, а действую. Свои усилия я направляю на то, чтобы воплотить задуманное в жизнь.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

2. Я серьезен и люблю порядок во всем. Люди считают меня излишне требовательным, поскольку я не упускаю ни одной мелочи.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

3. Я считаю себя творческой личностью. Я не терплю однообразия. Мне нравится генерировать новые идеи и инициировать новые проекты.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

5. Я склонен к риску. Мне нравится бросать самому себе вызов и участвовать в рискованных бизнес-проектах.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

5. Я предпочитаю методичный подход к делам. Мне нравится поддерживать порядок и дисциплину.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

6. Мне нравится делать ту работу, которая не требует взаимодействия и общения с коллегами.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

7. Мне легко устанавливать контакт с другими людьми. Я общителен. Мне легко понять нужды других.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

8. Я стараюсь распределить рабочую нагрузку между сотрудниками (коллегами), предоставляя им задачи умеренной сложности.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

9. Все свое внимание я фокусирую на том, как выполнить текущую задачу или обязанность.

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

10. Все свое внимание я фокусирую на том, «почему что-то должно быть сделано» или «когда что-то будет сделано».

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

Тестирование «Администратор или лидер?»

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем должны заботиться сами люди, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей "крутиться".
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Вес люди хотят одного — власти, и я не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Я согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.

18. Я уверен, что боязнь наказания — более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих дел коллектива.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения нарваться на неприятность.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Суммируйте все баллы по шкале Л (нечетные высказывания) в регистрационном бланке, итог запишите.

2. Ту же операцию проделайте со шкалой А, итог запишите.

3. Отношение Л/А отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора. Например: Л = 90, А = 60 означает, что вы на 60% лидер и на 40% администратор.

Методика «Лидер»

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
 - а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
 - а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
 - а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
 - а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми,

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца? а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по-вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный, б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»? а) да, б) нет.

а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.