



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Влияние стиля лидерства на повышение конкурентоспособности
организации**

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

Проверка на объем заимствований:

26,11 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«28» августа 2022 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г. Рябчук П.Г.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Перминов Андрей Игоревич А.И. Перминов

Научный руководитель:

д.ф.н., доцент

Иванова Ольга Эрнстовна О.Е. Иванова

Челябинск
2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность и содержание понятий «стиль лидерства» и «конкурентоспособность организации»	7
1.2 Подходы к исследованию и классификации стилей лидерства	16
1.3 Особенности выбора и реализации стиля лидерства в практике международных организаций	25
Выводы по первой главе	34
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛИНТЕРЬЕР» ПОСРЕДСТВОМ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА	35
2.1 Организационная характеристика и конкурентные преимущества ООО «УралИнтерьер»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ стиля лидерства в ООО «УралИнтерьер»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Разработка направлений оптимизации стиля лидерства для ООО «УралИнтерьер» с учетом фактора повышения конкурентоспособности организации ...	Ошибка! Закладка не определена.
Выводы по второй главе	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
Приложение А Анкета о наиболее, о наименее предпочитаемом сотруднике	57
Приложение Б Тест «Способности к руководству и склонности к лидерству»	58
Приложение В Тест «Отношение коллектива к своему руководителю»	60

ВВЕДЕНИЕ

Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования. До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, а, следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. Однако в настоящее время появляются труды российских ученых, затрагивающие проблемы лидерства, необходимых для выработки методов эффективного руководства.

Лидерство – компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и потери конкурентоспособности.

Актуальность рассматриваемой темы связана с переходом от командно-административной системы к рыночной экономике, от тоталитарного режима к демократическому обществу. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств руководителя предприятия, его стиля деятельности ожиданиям трудового коллектива – одно из условий этого перехода и создания положительного морально-психологического климата. Роль морально-психологического климата в жизнедеятельности личности и коллектива трудно переоценить. Он является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и благополучия человека, в первую очередь – морального, его работоспособности, производительности труда.

Обычно руководитель в коллективе – ключевая фигура. От того, как он ведет себя с людьми, каким образом и во что вмешивается (либо не вмешивается), что он делает для своих подчиненных, зависит очень многое. По этим причинам, а также потому, что персона лидера, руководителя всегда вызывает у людей повышенный интерес, ученые, прежде всего психологи и социологи уделяют этим вопросам особое внимание.

Существуют многочисленные попытки сформулировать как функции руководителя в коллективе, так и присущие ему черты личности, наличие которых необходимо для успешного создания положительного морально-психологического климата.

Наличие у человека тех или иных «важнейших» качеств лидера далеко не всегда превращает его в эффективного руководителя, способного активно влиять на создание морально-психологического климата.

Тема оценки стиля лидерства становится все более популярной во всем мире. И это объяснимо: все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен их лидерский потенциал. «Классический» функциональный подход, рассматривающий стратегию, организацию, операционную деятельность как самоподдерживающиеся функции, корректируется с учетом важности стиля лидерства как ключевого фактора их успешной реализации.

Для российских компаний тема лидерства имеет особую важность. Суть функциональных изменений, например корректировки стратегии или организационной структуры, часто довольно очевидна или легко определима: структурные конкурентные преимущества, равно как и слабости российских компаний хорошо известны.

Крупные российские компании пока редко ставят перед собой такие уникальные по содержанию задачи, как принципиальное изменение стратегии или разработка новых продуктов; к самым востребованным российским бизнесом изменениям можно отнести совершенствование операционной деятельности и построение новых бизнесов, а здесь можно опереться на богатый опыт многих компаний и стран, развитых и развивающихся. В то же время у российских компаний одни и те же проблемы: как достичь намеченных целей, где искать людей, которые благодаря своим знаниям и лидерским качествам смогут определять направление перемен и добиваться реализации поставленных задач.

Проблема влияния стиля лидерства становится особенно важной еще

и потому, что российским компаниям все чаще приходится сталкиваться с иностранными конкурентами как на российском, так и на зарубежных рынках. При этом у международных компаний есть не только преимущество в области функционального менеджмента – у них за плечами еще и многолетний опыт осмысления и развития лидерского потенциала. Настал момент, когда российским предприятиям, желающим сохранить и повысить свою конкурентоспособность, нужно начинать систематически работать над развитием лидерства.

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью определения основных путей повышения конкурентоспособности организации через эффективное управление лидерством.

Объект исследования: процесс повышения конкурентоспособности организации.

Предмет исследования: комплекс мер по управлению системы выбора и применения стиля лидерства.

Цель исследования – изучить влияния стиля лидерства на повышение конкурентоспособности организации.

Задачи исследования:

1. Определить сущность и содержание понятий «стиль лидерства» и «конкурентоспособность организации».
2. Систематизировать подходы к исследованию и классификации стилей лидерства в организациях.
3. Выявить особенности выбора и реализации стиля лидерства в практике международных организаций.
4. Проанализировать стиль лидерства в ООО «УралИнтерьер».
5. Разработать направления оптимизации стиля лидерства для ООО «УралИнтерьер» с учетом фактора повышения конкурентоспособности организации.

Теоретико-методологической основой исследования выступили труды как российских, так и зарубежных ученых в области менеджмента, экономики, психологии и управления: исследования лидерства (О. Виханский) и стилей лидерства (Э. Вергилес, В. Веснин, Н. Обозов, Р. Шакуров), а также роли руководителя в повышении конкурентоспособности (Р. Блейк, А. Браун, Д. Джоббер, В. Томилова, Р. Фатхутдинова).

Методы исследования:

– *теоретические*: анализ научной и методической литературы, документов организации (приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, бухгалтерского баланса организации).

– *эмпирические*: наблюдение, опрос, анкетирование, результаты экспертных интервью с руководителями компаний, опубликованные в журнале «Управление компанией», SWOT-анализ, расчет экономической эффективности.

База исследования. Исследование проводилось в течение 2021–2022 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «УралИнтерьер» (454053, г. Челябинск, ул. Физкультурная, 34, chel.uralint.ru).

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа изложена на 62 страницах, состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, библиографического списка, включающего 33 источника. Текст иллюстрирован 8 таблицами и 1 рисунком.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание понятий «стиль лидерства» и «конкурентоспособность организации»

Одна из самых изучаемых научных проблем в области управления – поиск модели эффективной организации. На протяжении почти ста лет ведется научный и практический поиск черт, свойственных лучшим компаниям мира. В свое время, вклад в развитии вопроса внесли Т. Питерс и Р. Уотермен, которые в работе «В поисках эффективного управления», исследовав 43 лучшие с точки зрения управления американские компании, выделили общие для них, предопределяющие успех принципы менеджмента: приверженность к действию; близость к потребителю; автономия и предприимчивость; производительность от человека; связь с жизнью; верность своему делу; простая форма, небольшой штат управления; единство свободы и дисциплины [1].

Позже У. Оучи приходит к важному выводу, что лучшие японские и американские компании управляются одинаково. При этом в рамках каждой страны имеются значительные различия между лидирующими компаниями и отстающими [24].

Современные источники дают следующие характеристики жизнеспособных организаций: понимание цели; лидеры из числа представителей профильных профессий отрасли, в которой работает организация; культура, поддерживающая исследования и развитие; акцент на поощрение обучения; способность делиться мастерством; предпринимательское мышление [3]. Отечественные исследователи проблемы выделяют следующие критерии эффективности организаций (конкурентные стратегии): своя ниша на рынке; забота о качестве;

инновативность; быстрота действия; малый размер; партнерский характер; международная деятельность; добавленная стоимость за счет квалификации [4].

Анализ успешного функционирования и развития таких «образцовых» фирм мира, как «Motorola», IBM, «EDS», «Microsoft», «ABB» (Asea Brown Boveri), «Casio», «Merrill Lynch», «Feuor Daniel», «Boeing», «Sony», «General Electric», «Hewlett Packard» и других, подтверждает сказанное [5].

Важным постулатом неоклассического менеджмента следует считать однозначный отказ от административного порядка в пользу раскрепощения и развития многообразия. «Новый» менеджмент основывается на таких принципах, как: каскадирование (передача ресурсов клиентам с «ноу-хау»); децентрализация; самонезавершенность; самогенерация; самоколлаж (посредничество); хрематика (искусство делать деньги); временность, но не сиюминутность; эффузия ресурсов; полисемичность (самоформирование множества интерпретаций); беспрецедентность (отсутствие прежнего опыта); кризисность; инволюция (упрощение структуризации в процессе менеджмента); ограниченность классических правил логики как принципов «исключенного третьего» и т.д. [6].

Масштабных научных исследований по управленческим аспектам работы эффективных организаций в России не проводилось. Обобщение опыта лучших российских компаний убедительно показывает, что эффективность работы предприятий достижима при соблюдении следующих принципов: определение универсальных «правил игры» и следование им; регулярное предоставление необходимой информации персоналу; прозрачная организационная структура; продуктивная корпоративная культура; руководитель нового типа, строящий свои взаимоотношения с сотрудниками организации на принципах профессионализма [7].

На эффективный менеджмент российских организации влияет целая совокупность факторов: стратегии, структура, культура, программно-технологические платформы, маркетинг и т. д. Сегодня, когда в мире происходит переход к антропоцентрической стратегии и на первый план выходит человеческий ресурс, профессионализм, мотивы, притязания, жизненные ценности, а значит значение субъективного фактора в управлении возрастает.

Эффективность субъекта управления зависит от ряда факторов, имеющих объективную природу. К числу подобных факторов следует отнести:

- совершенство системы управления как целого;
- эффективность применяемых технологий управления;
- соответствие нормативно-правовой базы реалиям управленческой деятельности [8].

Тем не менее, большое влияние на эффективность деятельности управленца оказывают и субъективные аспекты, определяющиеся личностью руководителя. К числу наиболее значимых, следует отнести стиль руководства.

Исследования, посвященные анализу стиля руководства, по праву занимают одно из центральных мест в поисках резервов повышения эффективности управленческой деятельности.

Сегодня очень многие работы, посвященные менеджменту, социологии управления и управленческой психологии, затрагивают в той или иной мере вопрос о стиле руководства. Это вполне закономерно. Однако в связи с этим возникает необходимость анализа многообразных подходов к понятию «стиль руководства», тактик и стратегий, которые реализуются при изучении стиля руководства, как в теоретическом, так и в методологическом плане. Важными для исследования вопросами является определение факторов, влияющих на выбор стиля, ориентиров для поиска оптимального стиля руководства, влияние стиля руководства на

эффективную деятельность организации. Еще одной важной проблемой для исследований является трансформация подходов к стилю руководства в условиях постиндустриального общества и неоклассического менеджмента.

Вместе с тем, ошибочной является чрезмерная идеализация феномена стиля руководства, поскольку управление организацией есть сложный процесс, и наилучшего успеха возможно достичь не при единоличном управлении, а лишь в команде профессионалов. Кроме того, оптимизация различных предметных областей менеджмента может дать синергетический эффект даже при отсутствии оптимального стиля руководства [9].

Слово «стиль» – греческого происхождения. Появление в науке дефиниции «стиль» тесно связано с поиском путей выхода из хаоса, смуты, неопределенности в жизни древнего общества, времен Сократа и Главкона, Платона и Аристотеля. Суть стиля, считали они, проявляется в соответствии содержания и формы, гармонии целей и средств в мышлении и действиях человека [10].

В современной науке существует большое количество определений понятия «стиль лидерства». Под стилем лидерства понимают «важнейшую качественную характеристику управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида»; [11] «способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей»; [12] «регулярно проявляющиеся черты и формы взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий и профессионально-личностных особенностей руководителя» [13] и т. п.

Стиль лидерства – это категория, раскрывающая уровень единства организации и профессионализма, нравственности и социальной полезности управления персоналом [14]. Все определения стиля лидерства, по сути,

сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ подходов к сущности и содержанию стиля лидерства как фактора эффективного менеджмента организации с позиций различных наук

<p>С точки зрения философии</p>	<p>Стиль лидерства – важная качественная характеристика управленческой деятельности. Это не что иное, как основанный на определенных закономерностях способ, образ жизни и деятельности индивида</p>
<p>С точки зрения экономики</p>	<p>Стиль лидерства – это «способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений с сотрудниками в процессе исполнения служебных обязанностей, обобщенный тип поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей</p>
<p>С точки зрения психологии</p>	<p>Стиль лидерства следует рассматривать с позиций двух значений: широкого и узкого. В широком значении стиль руководства представляет собой целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов, целей, содержания, способов), обладающих внутренней гармонией и выработанную для эффективного выполнения функций управления в определенных условиях». В узком значении стиль лидерства – это «специфическая система способов деятельности (в том числе, способов обращения).</p>

Продолжение таблицы 1

С позиции теории управления	Стиль лидерства – это «типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных)»
-----------------------------	---

Таким образом, стиль лидерства формируется под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя и обусловлен спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива, своевременностью и целесообразностью применения тех или иных управленческих средств».

Лидерство – процесс воздействия на последователей позволяющий подчинять их своей воле, причем одним из ключевых качеств лидера являются интеграционные способности. Соотношение понятий лидерство и руководство можно представить следующим образом: руководство в большей степени формальная категория, а лидерство – моральная, понятие руководство ближе к манере поведения руководителя, а понятие лидерство ближе к способности лидера влиять на людей. Понятие руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно реализуется. Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз не формальных отношений.

На протяжении всей истории развития науки управления и практического менеджмента идет поиск оптимальных стилей управленческой деятельности, выбор и следование которым приводит к эффективной деятельности организаций.

Стиль лидерства, применяемый в современных организациях, несомненно, влияет на эффективность управленческой деятельности субъектов управления и повышение конкурентоспособности организации.

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание»).

Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы.

Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории.

Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка.

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль. Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом.

Конкурентная среда – рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями – является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар. На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба – совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- цена;
- уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- мобильные технологические модули;
- требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
- вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка.

Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т. е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная

позиция – сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента.

Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: Во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов. Во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности. В-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого).

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается, как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

1. Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет).
2. Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме.

3. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Из практики лучших компаний мира, известно, что стиль лидерства в организациях в неоклассическом менеджменте, свойственным постиндустриальной эпохе, отличается партисипативностью и ситуативностью. Именно сегодня активно разрабатываются различные модели участия работников в процессе принятия решений на предприятии, партисипации, имеющие целью повышение конкурентоспособности организации за счет повышения заинтересованности работников в своей деятельности.

1.2 Подходы к исследованию и классификации стилей лидерства

Указанная выше неоднозначность содержания определения «стиль лидерства» приводит к выделению различных оснований для построения различного рода классификаций, целью которых является структурирование многообразия подходов.

Первая удачная попытка классификации стилей лидерства и выявление их влияния на эффективность деятельности организаций принадлежит К. Левину (30 годы прошлого века).

Каждый из трех выделенных стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный имеют свои достоинства, недостатки и влияние на эффективность деятельности организаций.

Следует заметить, что создание К. Левиным теории стилей стало возможным с появлением идей бихевиористской школы и, прежде всего, идей Д. Мак - Грегора о мотивации людей и поведении в управлении «Х» и «У» и соответственно о двух подходах к управлению людьми в рамках этих теорий.

Так, определенный К. Левиным авторитарный стиль, характеризуется централизацией власти в руках руководителя, единолично принимающего

решения и контролирующего всю деятельность подчиненных, не давая им необходимого объема информации и возможности проявить инициативу. В данном случае, происходит взаимодействие на уровне «взрослый» – «ребенок». К достоинствам авторитарного стиля следует отнести то, что его применение позволяет быстро наладить взаимодействие внутри организации и в сложных ситуациях дает быстрые результаты. Данный тип руководства предполагает близкую к идеалу постановку задач и отличный контроль за их выполнением. Недостатки стиля: подавление инициативы и самостоятельности персонала и снижение удовлетворенности сотрудников своей деятельностью. Применение этого стиля требует громоздкой системы контроля за работой персонала и повышает степень бюрократизма в организации.

Авторитарный стиль лежит в основе абсолютного большинства конфликтов в организациях. Кроме того, поскольку жесткий авторитарный руководитель не располагает к себе людей, предприятию приходится затрачивать дополнительные ресурсы на удержание подчиненных в связи с усложненными условиями труда. Неправильно понимаемый авторитаризм представляет собой перевернутую систему, в которой на первом месте находятся права, а не обязанности, власть, а не ответственность.

Наиболее сложным моментом в жизни авторитарных систем является смена главы иерархии, поэтому заранее выстраивается система селекции и подготовка нового лидера. Жесткая связка «администратор – исполнитель» является сутью авторитаризма. Авторитаризм всегда и во всем поддерживает иерархию, и та отвечает ему взаимностью.

При всей жесткости и внутреннем неравноправии авторитарной системы подчиненным не надо выдавать креатив, нести избыточную ответственность. Их задача сводится к исполнению указаний. В определенных случаях зрелые сотрудники и зрелый руководитель авторитарного типа – это гармоничная конструкция.

Авторитаризм – испытание для руководителей, его

придерживающихся. Как правило, им свойственнее синдром профессионального выгорания, потеря рациональных границ, мании величия, изменению психоэмоциональных ориентиров.

В целом компания бывает эффективной при автократии – особенно во времена хаоса, когда скорость принятия решений является критическим фактором [15]. Вместе с тем, практика показывает, что долгосрочное использование такого стиля, особенно во времена стабильности, выхода на развитие, приводит к снижению степени эффективности организаций.

К. Левин, доказал, что авторитарное руководство помогает выполнению большего объема работ, чем демократическое. Но при этом снижается мотивация, качество и оригинальность исполнения; появляется напряженность и агрессивные формы поведения.

Однако, несмотря на критику теоретиков управления в адрес авторитарного стиля руководства, по мнению многих современных практиков, авторитарный стиль руководства, это наиболее оптимальная «форма правления», позволяющая превратить компанию в быстрый и хорошо управляемый механизм, однако к издержкам стиля можно отнести факт слишком сильной зависимости организации от человека, оказавшегося у руля [25].

Демократический стиль характеризуется децентрализацией власти и консультированием руководителя с подчиненными по поводу принятия управленческих решений. Практикуется делегирование полномочий и стимулируется инициатива со стороны подчиненных. Демократический стиль предполагает взаимодействие на уровне «взрослый» – «взрослый». У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Демократический стиль стимулирует творческую деятельность персонала, снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно, повышают мотивацию труда, снижает конфликты и улучшает психологический климат в организации.

Вместе с тем, применение стиля имеет недостаток: не осуществляется

жесткого централизованного контроля; затягивается процесс принятия решений и их выполнения; размыта ответственность за принятые решения. Практика показывает, что долгосрочное использование такого стиля руководства приводит к повышению эффективности работы организации.

Попустительский (либеральный стиль) характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Либеральный руководитель позволяет работать подчиненным так, как они считают нужным, не вмешиваясь в их деятельность. Руководитель использует для решения вопросов личные связи. Взаимодействие происходит на уровне «ребенок» – «ребенок».

Достоинства и недостатки данного стиля – две стороны одной медали: подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии. При либеральном руководстве сильно снижается как объем, так и качество работы по сравнению с демократическим стилем. Исполнителям самим не нравится такой стиль руководства [23]. В некоторых ситуациях (например, творческий коллектив) такой стиль может оказаться оправданным, но в течение непродолжительного времени.

Вопрос выбора стиля руководства тесно связан с вопросом централизации и децентрализации власти. Чрезмерная централизация власти всегда ассоциируется с авторитарным стилем, децентрализация с демократическим.

Стилистика менеджмента сегодня имеет широкий спектр, но три точки – управленческий авторитаризм, управленческая демократия и невмешательство остаются неизменными. Руководитель либо принимает на себя всю полноту ответственности за происходящее в организации вместе с широкими полномочиями – иногда вплоть до автаркии, предполагающей тотальный контроль над принятием решений в системе управления, либо передает большой объем прав и обязанностей подчиненным, либо либерализует управленческую деятельность. Вместе с тем, практика эффективной организаций показывает, что все стили могут быть

эффективными и их следует рассматривать как варианты управления.

В последнее время оценки стилей руководства среди исследователей в значительной степени изменились. Если либеральный и авторитарный не так давно характеризовали преимущественно негативно, а демократический считался самым положительным, то сейчас пришло понимание, что оптимален тот стиль лидерства, который приносит предприятию больше прибыли, обеспечивает стабильность производства, поступательный характер развития фирмы [17].

С точки зрения современной теории управления, эффективным оказывается тот руководитель, который способен при необходимости корректировать свой стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия организации и окружающей среды. Такой подход называют адаптивным руководством, руководством посредством активного воздействия на среду в широком смысле слова с тем, чтобы улучшить ее, приспособить (и приспособиться) с целью достижения подчиненными поставленной цели [21].

За десятилетия прошедшие после первой попытки классифицировать стиль лидерства, предпринятой К. Левиным, в зарубежной и отечественной управленческой мысли создано, по нашим подсчетам, более тридцати попыток классификации стиля.

Перечисленные теории не идеальны. Компенсировать данный недостаток сегодня помогает разработка и применение стилей лидерства, основанных на интегральных концепциях, которые объединяют ряд концепций, создавая более полную картину.

Одна из таких теорий – концепция И.К. Адизеса, одного из ведущих в мире специалистов по повышению конкурентоспособности компаний. На основе обширного эмпирического материала, он обнаружил, что основные стили представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация была эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Эти функции таковы:

1) Producing results – производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность;

2) Administering – администрирование, обеспечивающее эффективность;

3) Entrepreneuring – предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями;

4) Integrating – интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе [26].

Сущность созданного им конструкта отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Теория четырех функций менеджмента Ицхака Адизеса

Вход	Преобразование	Выход	
<i>Функции</i>	<i>Для превращения организации в...</i>	<i>Характеризующуюся</i>	<i>На временном горизонте</i>
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную	эффективностью	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	В долгосрочной перспективе

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль лидерства. Хорошему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи.

В зависимости от стиля лидерства руководитель может быть производителем – Paei, администратором – PAei, предпринимателем – PEi,

интегратором – раеI и т. д.

В случае пренебрежения хотя бы одной функций из четырех, невозможно обеспечить долгосрочный успех организации, даже если в краткосрочной перспективе она будет демонстрировать выдающиеся результаты. Если менеджер блестяще реализует только одну функцию, а на все остальные не обращает внимания, то со временем такого менеджера неизбежно ждет сложная судьба, а именно: превращение в менеджера под названием «Мертвый пень». Комбинации РАЕI-функций образующие стили лидерства показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Комбинации РАЕI-функций образующие стили руководства

Производитель РаеI	Администратор раеI	Предприниматель раеI	Интегратор раеI
Знает, что нужно клиенту	Методичен и организован	Выбирает направление развития компании	Способен объединять людей
Умеет создавать то, что нужно клиенту	Способен видеть «подводные камни»	Является творческой личностью	Обладает творческими способностями
Самостоятельно производит продукт	Знает, что происходит в компании	Смелость и готовность действовать	Проясняет недоразумения
Обладает мотивацией достижения	Заботится о достоверности информации		Чувствует и понимает других людей
	Не производит продукт		Не стремится стать не заменимым

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль неправильного управления.

Важно понять, что никто не может блестяще выполнять все четыре

функции в любой момент и в любой ситуации. Идеального «книжного» менеджера не существует. Каждый успешно справляется с определенными функциями, но никто не способен быть на высоте всегда и при любых обстоятельствах. Однако хороший руководитель должен владеть по крайней мере минимальными навыками выполнения каждой функции. Если хотя бы одна из функций не выполняется, мы имеем дело с определенной моделью неправильного менеджмента.

Чтобы стать лидером, мало выполнять каждую функцию на уровне минимальных требований. Лидер должен отлично справляться по меньшей мере с двумя функциями, одна из которых I. Чтобы руководитель, который блестяще выполняет две функции, стал подлинным лидером, необходимо, чтобы его стиль соответствовал стоящей перед ним задаче и этапу жизненного цикла организации.

Подводя итог, приведенной нами классификации подходов к стилям лидерства, выработанным на сегодняшний день отечественной и зарубежной управленческой мыслью, необходимо сделать следующие выводы:

1) понятие «стиля лидерства» необходимо анализировать, прежде всего, через призму управленческих функций, потому, что хорошим может быть лишь такое руководство, которое позволяет успешно осуществлять все функции управления и производственные, и социальные, и социально-психологические, и операционные. Значит, в стиле должны быть выражены черты, помогающие выполнить все эти функции. Иными словами, одномерный фрагментарный подход к стилю надо заменить многомерно функциональным, усматривающим в деятельности руководителя целостную систему взаимосвязанных черт;

2) ни одна из рассмотренных моделей не является исчерпывающей или универсальной;

3) переходя от одной модели к другой можно заметить их усложнение, включение в рассмотрение все большее количество факторов, влияющих на

тот стиль руководства, которого будет придерживаться менеджер в конкретной ситуации и в конкретном коллективе. Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. В изучении проблемы «стиль лидерства» можно выделить ряд последовательных этапов и представить их схематично следующим образом: лично – субъективный подход на первом этапе, поведенческий подход на втором этапе; ситуационный на третьем этапе;

4) в качестве приоритетных направлений дальнейшего развития исследования стиля руководства является сочетание многомерного и вероятностного подходов;

5) при изучении деятельности руководителей и поисках повышения эффективности организационной деятельности, необходимо наряду с такой важной характеристикой их деятельности как стиль руководства иметь в виду и понимать в неотъемлемой связи такие существенные моменты управленческой деятельности как методы руководства, технологии руководства и т.д. Понятие стиль руководства не охватывает всех граней такого многомерного образования как управленческая деятельность;

б) наиболее эффективным стилем руководства является тот стиль, который в каждый данный момент времени оптимальным образом обращен к существующей реальности. Приведенные выше ситуационные модели стиля руководства предполагают выделение широкого круга переменных, учет и соответствующее обращение с которыми позволяют выбрать оптимальный стиль руководства, т.е. руководитель должен: а) обладать навыками выделения указанных условий; б) знать и иметь опыт работы с каждым из выделенных стилей; в) уметь соотносимо с выделенными условиями выбрать наиболее оптимальный стиль и успешно его применять;

7) стиль лидерства формируется под воздействием объективных, субъективных факторов управления и индивидуальных особенностей личности руководителя, нравственных ценностей, интеллекта, образования, темперамента и наконец, характера;

8) стиль лидерства подвержен влиянию со стороны подчиненных воздействующих на руководство по каналам обратной связи.

1.3 Особенности выбора и реализации стиля лидерства в практике международных организаций

В каждой стране существует своя модель управления организации и лишь отчасти можно говорить о единой модели. Разнообразие используемых стилей лидерства в организациях разных стран выводится из многообразия национальных культур и традиций управления.

Интересна для анализа французская модель патерналистского и централизованного управления. Корпоративная культура в организациях строится на повсеместном использовании формальных процедур, определенных правил, схем и структур. Принцип сосредоточения всей полноты власти в руках субъекта управления является неотъемлемой частью французской модели управления. Вместе с тем, исследователи отмечают, что существует постоянное напряжение между потребностью в сильной власти, с одной стороны, и индивидуальными протестами против нее, с другой [30].

Бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать во французских организациях сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия. Франция принадлежит к числу немногих стран где, практически бюрократическая система работает эффективно. Между тем, и, здесь много разговоров о создании более плоской иерархии, стимулирующей персонал и повышающей гибкость системы управления.

Интересна французская компания L'oreal (Лореаль) – лидер мирового рынка парфюмерии и косметики. На сентябрь 2010 года у компании было 38 заводов. Компания ведёт исследования в области дерматологии, фармацевтики и нанотехнологий. Как работодатель компания стремится

превратиться в идеальное место для работы. Руководство считает главным богатством своих сотрудников. Они имеют право на то, чтобы работать в безопасных, благоприятных для здоровья условиях: условиях, где признают таланты и достижения каждого сотрудника, где ценят многообразие, где уважают неприкосновенность частной жизни, где принимают во внимание баланс между профессиональной и личной жизнью.

Стиль руководства в компании Лореаль преимущественно отражает глубину европейской демократичности и справедливости. Управленческая честность характерна для менеджмента компании. Разнородный состав штата сотрудников компании Лореаль способствует творчеству и позволяет лучше понимать потребителей. Руководители, демонстрируя качество вправе критиковать или поощрять работу членов группы, но они обязаны относиться к членам группы с уважением и вести себя тактично.

Итальянская модель – это модель зависимого управления (жизнь в семье). Итальянцы предприимчивы и при профессиональном управлении создают конкурентоспособные организации. Корпоративная культура в итальянских фирмах строится по принципу жизни в большой семье. От персонала требуется, прежде всего, соблюдение интересов семьи, лояльность и выполнение обязательств. Представления о семье итальянцы переносят в сферу бизнеса, ожидая от работников организации единства, лояльности и выполнения обязательств, а также понимания четкой грани между «своими» и «чужими». Менеджеры стремятся к ясности и контролю над неопределенностью. Они особенно подозрительно относятся к «сомнительным» структурам, таким как матричная организация, искажающая четкие линии командования и компетенции при принятии решений. Руководители итальянских компаний имеют право на привилегии, а их подчиненные охотно принимают неравенство. Подчиненные сильно зависят от руководителей и ожидают от них автократических действий. Право принимать решения принадлежит главным образом высшему руководству или хозяину компании, участвующему во всех аспектах ее

деятельности. Стиль руководства, так же как и у французов – властный и акцентирует иерархию.

Итальянцы, в отличие от французов, вместо соблюдения формальных правил в бизнесе предпочитают личные контакты и договоренности.

Знаменитый итальянский бренд – Prada (Прада), это мир высокой моды. В современном мире логотип Prada - несомненный выбор успешных людей, а модный дом представлен по всему миру своими бутиками. Отношение руководства к персоналу компании можно охарактеризовать как доброжелательно – лояльное, а стиль руководства как демократический.

Интересна для анализа шведская модель ангажированного управления (по законам демократии и справедливости). Шведам в целом присуще равноправие и склонность к сотрудничеству. Именно поэтому основная характеристика стиля лидерства в шведских организациях – демократичность и установка на достижение согласия.

Складывающаяся организационная структура шведских компаний сложна, и она менее определенная и предсказуемая, чем стандартная бюрократическая структура. Многие сторонние наблюдатели склонны воспринимать ее как хаотичную. Корпоративная культура строится на принципах равноправия, согласия и сотрудничества, что обуславливает более демократичный, чем в других европейских странах, стиль руководства. В шведских компаниях решение может приниматься дольше, но зато заинтересованность сотрудников в нем выше. Если у итальянцев конфликты устраняются за счет жесткой иерархии и авторитарности, то у шведов, наоборот – за счет соблюдения консенсуса и учета интересов всех заинтересованных сотрудников [18]. В отличие от Франции, где доминирует патернализм, для шведской культуры типичны меньшая терпимость к неравенству в распределении власти в организациях и меньший страх перед неопределенностью.

В структуре и стиле руководства шведских компаний отражены такие социальные ценности, как доверие, демократия и сотрудничество.

Выдающимся примером шведской модели управления является компания IKEA International Group – крупнейшая в мире торговая сеть по продаже мебели и товаров для дома. 100 С учетом магазинов, открытых на основе франчайзинга, сеть состоит примерно из 325 магазинов в 41 стране мира.

Основатель IKEA Ингвар Кампрад заложил принципы руководства компанией гарантирующие независимость и целостность. Сотрудники в компании получают возможность работая в прогрессивно развивающейся корпорации, постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки, осваивать разные виды деятельности в рамках компании, работать в атмосфере, где люди и командный дух ценятся превыше всего, получить достойную работу на разумных условиях, предполагающих поощрение за особый вклад в общее дело, независимо от возраста расширять сферу ответственности исходя из результатов своей работы.

Одним из ключевых элементов системы управления IKEA является открытость информации для персонала организации. Через внутреннюю корпоративную сеть Intranet сотрудникам доступна информация о достижениях и неудачах компании. На обучающих семинарах и тренингах, а также по средствам локальной сети сотрудники информируются о том, как наиболее эффективно использовать накопленные корпоративные знания и оперативно реагировать на происходящие события. В компании отсутствует дискриминация по какому-либо признаку поскольку здесь уважают каждого сотрудника. В IKEA стремятся, чтобы каждый сотрудник развивался, привнося в организацию нечто уникальное и чувствовал себя как в семье.

Ежегодно с каждым сотрудником проводятся беседы на тему его профессионального развития, заработной платы и др. в процессе чего руководство получает информацию об актуальных нуждах каждого сотрудника и рассматривает при его участии возможности их удовлетворения. Собственный план карьеры имеющийся у каждого сотрудника способствует увеличению энтузиазма поскольку сотрудник видит свои перспективы.

Для британской модели присущ индивидуализм и прагматизм. Великобритания до сих пор остается иерархическим обществом, поддерживающим элитарность. Корпоративная культура и управление в компаниях строятся на прагматизме и на развитии навыков общения. Управляющие британских компаний демонстрируют себя как образец вежливости, самоконтроля и самодисциплины. Персоналу свойственен выраженный индивидуализм, при котором никто не ищет работу на «всю жизнь» и, как правило, не делает карьеры в одной компании. В противоположность итальянцам, британцами компания ни в коей мере не воспринимается как семья. Поэтому на работе царит безликая и формальная атмосфера [16]. Отношения между управляющими и рабочими часто характеризуются недоверием и враждебностью, являющимися следствием конфликта интересов двух классов.

Английская компания Tannoy была основана в Лондоне в 1926 году. Старейший изготовитель высококачественных акустических систем, выпускаемых уже более 70 лет. Tannoy имеет безоговорочно высокий авторитет среди аудиофилов всего мира, и эта компания стала единственной в мире, четыре раза удостоившейся престижной японской награды «Golden Sound». Многие из тех, кто трудится в компании Tannoy, работают на заводе всю жизнь целыми династиями, из поколения в поколение передавая секреты мастерства. Зачастую здесь остаются работать на всю жизнь, поскольку в компании хорошо платят и дают хорошие отпуска, а фирма постоянно развивается. Это обусловлено стремлением менеджмента компании Tannoy быть лучшими в своем классе. Это позволяет фирме привлекать клиентов и сохранять их доверие.

Для немецких организаций характерна модель профессионального управления. Немецкой жизни свойственен порядок, а экономике – упор на качество, технологии и технические новшества. Основные проявления стиля руководства Германии тесно взаимосвязаны с ее культурой и историей. Стиль руководства строится на четкости иерархических

взаимосвязей требующих строгой субординации, а также на совершенствующемся профессионализме персонала, его самоконтроле и самодисциплине. Корпоративная культура Германии олицетворяет модель профессионального и методичного управления, осуществляемого высококвалифицированными и педантичными руководителями, великолепно владеющими мастерством своей области производства.

Немецкой модели свойственны педантизм, дисциплина, аккуратность и методичность [15]. Субъекты управления в организациях имеют инженерную подготовку. Техническая ориентация немецких менеджеров проявляется в упорном стремлении к совершенству, способствующему появлению «сверх инженерного» продукта. Профессионализм играет решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Управляющие в немецких компаниях зарабатывают авторитет, на основе своих профессиональных навыков и качеств, а не на своем формальном статусе или иерархическом положении. Высокий уровень квалификации позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирает свой контроль.

Надежность и предсказуемость организации обеспечивается посредством правил, формальной регистрации, четкости и жесткой субординации. Немецкая культура менее индивидуалистичная, чем англосаксонская. Поэтому, идея долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и персонала находит благодатную почву в немецком обществе.

Пример немецкой модели транснациональный концерн Siemens AG, работающий в области электротехники, электроники, энергетического оборудования, транспорта, медицинского оборудования и светотехники, а также специализированных услуг в различных областях промышленности, транспорта и связи. Концерн Siemens AG представлен более чем в 190 странах мира, что делает его, одним из лидеров среди компаний и организаций по географии присутствия. За 160-летнюю историю своего

существования компания Siemens сумела создать безупречную репутацию во всем мире. Управление персоналом предполагает большинство приемов современного менеджмента. Строгое соблюдение этических норм и юридических правил, в рамках которых менеджмент стремится поддерживать успешную деятельность компании на мировой арене. Стиль руководства компанией адаптирован к новым юридическим требованиям, основанным на международных соглашениях о правах человека, борьбе с коррупцией и стремлении динамично развиваться. Право и мораль являются неотъемлемой частью предпринимательской деятельности компании Siemens.

Основные черты японской системы управления определяют ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Японский метод управления отличается от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки, прежде всего – своей направленностью: основным предметом управления в Японии является персонал. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями за счет наилучшего удовлетворения потребностей рынка.

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими, на непрерывное обучение и инновации. Стиль руководства японских менеджеров, скорее всего можно охарактеризовать как партисипативный. Его проявления весьма многообразны и ярко выражаются в порядке принятия ими управленческих

решений.

Toyota Motor Corporation – крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе [24]. Осуществляет свою деятельность, используя матричную (программно-целевую) структуру управления, которая была предложена Каори Ишикава в 70-х годах прошлого века и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме «Тойота», но и на многих других фирмах по всему миру [24]. Практика показывает, что внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления. Изобретение и успешное освоение системы синхронизации многоэтапного производства и материально-технического обеспечения «канбан» («камбан») – один из факторов эффективной работы компании [24]. Суть системы «канбан» определяют два компонента: рациональная организация производства и эффективное управление персоналом. С помощью «канбан» обеспечиваются высокие производительность и качество продукции.

Принципиальным отличием американской системы менеджмента от японской является четкое распределение ответственности и полномочий, а также обязательное соблюдение формальных механизмов контроля. Вся власть в подразделении находится в руках одного человека, который, получая указания «сверху», единолично отвечает за выполнение их сотрудниками. Существенным плюсом такого подхода является оперативность и окончательность принятых решений. В отличие от коллективизма, присущего японскому менеджменту стиль руководства американскими организациями характеризуется тем, что вся система управления США ориентирована именно на индивидуальную ответственность сотрудников за их деятельность. Специалисты американской системы менеджмента часто узко образованы, в этом случае

продвижение по карьерной лестнице возможно лишь по вертикали. Все сотрудники поставлены в условия жесткой конкуренции. Идеальный американский руководитель – это сильная личность, замыкающая на себе весь процесс управления и обладающая способностью заставить своих подчиненных достигать поставленных перед ними целей. При этом, взаимоотношения «начальник-подчиненный» четко сужены до обсуждения рабочих дел. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной мотивировать своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели. Одним из качественных недостатков подхода, ориентированного на индивидуальную ответственность сотрудников является большая текучесть кадров в организации, так как, не обладая знаниями для смены сферы деятельности и не имея возможности повышения в одной компании, сотрудник вынужден искать себе достойное место «по специальности» в другой.

Ford Motor Company – известная американская автомобильная компания, специализирующаяся на выпуске легковых автомобилей. Г. Форду отводится важнейшее место среди создателей ведущих мировых компаний. Его принципы жесткой регламентации функциональных обязанностей работников, слежения за расходом рабочего времени, применения конвейерных технологий получили распространение по всему миру. Империя Генри Форда служит наиболее популярным примером авторитарного руководства. В начале прошлого века, благодаря исключительно жесткому, самоличному оперативному руководству, Г. Форд захватил больше 50 процентов рынка автомобилей. Иронизируя над автократической системой управления, он отмечал, что «титуты оказывают удивительное действие. Слишком часто они служат вывеской для освобождения от работы. Нередко титул равняется знаку отличия с девизом:

Обладатель сего не обязан заниматься ничем иным, кроме оценки своего высокого значения и ничтожества остальных людей. В рамках авторитарного стиля управления компания была больше лояльна к персоналу, чем управленческой команде.

Подводя итоги вышесказанному, можно отметить, что, стремясь к эффективному управлению организациями и достигая достойных результатов, организации разных стран используют разные стили лидерства.

Выводы по первой главе

На основании вышесказанного, можно определить, что:

1. Стилль лидерства – система форм и методов воздействия, направленных руководителем на подчиненных с целью получения желаемого результата.

2. Стилль лидерства формируется под воздействием объективных, субъективных факторов управления и индивидуальных особенностей личности руководителя, нравственных ценностей, интеллекта, образования, темперамента и наконец, характера.

3. Стилль лидерства, наряду с методами, технологиями и даже принципами управления, подвержен изменениям под влиянием изменений во внешней среде.

4. Передовые компании демонстрируют общие закономерности выбора и использования стилия лидерства. Стремясь к эффективному управлению организацией и достигая конкурентных преимуществ, организации используют разные стили лидерства.

ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ООО «УРАЛИНТЕРЬЕР» ПОСРЕДСТВОМ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА

2.1 корпоративные характеристики и конкурентные преимущества

④ Занимается оптовой и розничной продажей строительных материалов уже более 17 лет. Это главная организация Уральского региона, которая служит связующим звеном между заказчиками строительной техники по всей России и российскими и зарубежными производителями.

Миссия компании заключается в предоставлении надежных и доступных строительных продуктов растущему населению и предприятиям региона.

Компании ООО "Уралинтер" предлагают своим клиентам возможность заказать желаемый продукт любого цвета и формы. Отношения с клиентами очень важны для организации, и предложения и жалобы клиентов всегда принимаются во внимание.

Юрий тоже. Ооо. Ооо.:

④ Потребности и комментарии клиентов являются главной движущей силой компании;

Не останавливайтесь на достигнутом, всегда старайтесь быть совершенными;

Коллективное взаимоуважение и взаимная поддержка являются основой успешной деятельности;

Все проблемы компании решаются всеми вовлеченными сотрудниками и сообща;

* Ни один запрос сотрудника не игнорируется руководством.

⑦ Видение состоит в том, чтобы стать абсолютным лидером на рынке строительных материалов к 2023 году.Годы.

Основной целью ООО "Уралинтер" является удовлетворение потребностей клиентов в продукции, отвечающей всем стандартам технологии и

качества.

⑦ Цель:

- 1) наилучшее использование;
- 2) укрепите свои позиции на рынке;
- 3) обеспечить сотрудникам организации заработную плату и нормальные условия службы, а также предоставить возможность для профессионального роста.

Вся продукция сертифицирована. Продукция, поступающая к нам из-за рубежа, проходит обязательную сертификацию и всестороннюю проверку состава материала и технических характеристик в лаборатории ①.

Основные факторы успеха ① перечислены в таблице 4.

Таблица 4 - ① основные факторы успеха

Необходимые условия для успеха	
Что хотят потребители?	Как фирма выживает в условиях конкуренции?
Анализ спроса	Анализ конкуренции
<ul style="list-style-type: none">• Наши потребители – физические и юридические лица. Постоянными клиентами являются частные лица, которые занимаются строительством, регулярно пользующиеся услугами сервисной службы.• Потребители хотят получить качественные товары, соответствующие их индивидуальным предпочтениям по приемлемой цене.	<ul style="list-style-type: none">• Движущей силой конкуренции является технологические и экономические факторы.• Конкуренция в отрасли сантехники интенсивная, т.к. находится на этапе зрелости. Преимущественного положения в отрасли можно добиться путем снижения цен на оказываемые услуги, повышением качества услуг, предложением сопутствующих услуг и товаров.
Ключевые факторы успеха: <ul style="list-style-type: none">• Высокотехническое оборудование на производстве• Высокое качество оказываемых услуг• Постоянный мониторинг предпочтений потребителей• Формирование постоянных клиентов• Нарращивание производственных мощностей и завоевание новых рынков сбыта• Соответствие высокого качества приемлемой цене	

Анализируя отрасль, мы можем сказать, что это зрелый этап. Все или потенциальные покупатели приобретают этот продукт очень регулярно. Обычные покупатели сантехнических изделий знают об этом, хотя на рынке все еще существует конкуренция. Продажи достигли очень высокого

уровня. Отрасль существует уже давно, но не все компании способны удерживать рынок на должном уровне, особенно в кризисные времена. ④ Рост продаж находится в стадии "зрелости", что указывает на снижение интенсивности.

Организационная структура - это система взаимоотношений между должностями Организации и людьми. Чтобы реализовать этот процесс, координируйте и контролируйте деятельность организации.

Директор:

- 1) всевозможные правительственные схемы.
- 2) в соответствии с программой и планом будет осуществляться текущее и оперативное управление организацией.
- 3) контракты и соглашения
- 4) деятельность организации.

Главный бухгалтер:

- 1) директор.
- 2) в соответствии с указанными правилами и положениями обеспечить учет влияния гарантийного листа на финансовую и хозяйственную деятельность.
- 3) обеспечить надежный контроль за составлением выписок по счетам на основе первичных документов и бухгалтерских документов, обеспечить своевременную отчетность в установленные государственными учреждениями сроки.

Главный инженер:

- 1) определение технической политики организации.
- 2) чтобы решить проблему технического перенаселения, отремонтируйте существующие продукты.

Разнообразный:

- 1) анализ данных о поступлении товаров со склада.
- 2) Подайте заявление о приеме на работу.

Менеджер по рекламе:

1) Разработка рекламы и рекламная поддержка.

2) проведен анализ рынка.

Финансовый отдел:

1) ответственность за сотрудников финансового отдела несет главный бухгалтер (финансовый отдел).

2) финансовый отдел включает в себя такую функцию, как контроль налогового учета.

3) Финансовый отдел отвечает за наем новых сотрудников в организации.

Технический отдел:

1) обеспечивает внедрение автоматизированных систем управления и технического интерфейса для всего управления и конфигурации продукта организации отдела.

2) фабрика находится в производстве.

3) проверка дефектных изделий и т.д

Отдел регионального и розничного маркетинга:

1) основная цель отдела - увеличить объем торгового зала, получая прибыль.

2) предоставление ресурсов для коммерческой деятельности организации.

3) расчет и перевод спроса в предложение продукции.

4) счета выручки от продукции и продаж.

5) Организация, Управление, Контроль операций по перевозке грузов.

6) количество производственных операций по договору поставки.

Контролируйте выполнение условий контракта (условия оплаты, дебиторская задолженность).

Отдел маркетинга и рекламы:

1) бесплатная реклама.

2) анализ рынка.

④ Дизайн характеризуется вертикальной иерархией, существует 4 уровня управления, на которых может быть достигнуто профессиональное развитие сотрудников.

Решения принимаются генеральным директором организации и частично главным инженером, а затем принятые решения передаются "вниз". И это главная функция организации.

Он стал директором и распорядителем института, став директором общественных работ.

Показан аналитический баланс-сеть преобразования специализации организации 5.Но 6. Таблица, позволяющая определить его экономические и финансовые показатели за анализируемый период (2019-2021). ① Экономическая деятельность, эти одновременно значимые характеристики и способны получить как количественную меру основных показателей, выраженных в соответствии с балансом.

При работе над балансом организации и в форме финансового (балансового) коэффициента для этой работы будут использоваться следующие позиции:

Я являюсь активом на балансе компании;

④ У меня есть статьи баланса ответственности компании.

Все участники (например, baudebuy 120 или baudebuy 430) соответствуют количеству строк баланса организации в соответствующем отчетном периоде.

5. Таблица - ⑦ баланс (активы) организации

Наименование	Код строки	Состав активов (тыс.руб.)			Структура активов, %		
		01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства (01, 02)	120	21650	25980	56290	12,20	8,82	13,27
Незавершенное строительство	130	8660	21650	43300	4,88	7,35	10,20
ИТОГО по разделу I	190	30310	47630	99590	17,07	16,18	23,47
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	210	21650	47630	64950	12,20	16,18	15,31
в т.ч. сырье и материалы	211	17320	30310	38970	9,76	10,29	9,18

в т.ч. готовая продукция	214	4330	17320	25980	2,44	5,88	6,12
Дебиторская задолженность больше 12 месяцев	230	4330	12990	30310	2,44	4,41	7,14
Дебиторская задолженность (в течение 12 месяцев)	240	34640	73610	103920	19,51	25,00	24,49
Денежные средства	260	86600	112580	125570	48,78	38,24	29,59
ИТОГО по разделу II	290	147220	246810	324750	82,93	83,82	76,53
Баланс актив	300	177530	294440	424340	100	100	100

Таблица 5 **1**, текущая фондовая биржа Коломбо и текущее распределение фондовой биржи Коломбо не ожидается, без тенденции к сокращению текущего фондового рынка в Коломбо с 20% до 80%.

1 Шерсть 2019 **1** 2021 за 246810 рублей, **1** 140% шерстяной каучук. **5** активное развитие. Servite Moti, damakamm dune Al (400%), стойкая мазь, полное производство tesec. Встроенная конструкция (**1**), с большой нагрузкой (30% на период обзора).

4 НАПРЯЖЕНИЕ **4** напряжение имеет большую нагрузку (13%).

Рассмотрим данные об ответственности (устная часть б).

Полный

Таблица 6-организация **1** (пассивный)анализ анализ

Наименование	Код строки	Состав активов (тыс. руб.)			Структура активов, %		
		01.01. 2019	010.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2019	010.01. 2020	01.01. 2021
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	410	4330	4330	4330	2,44	1,47	1,02
Нераспределенная прибыль (+) (Непокрытый убыток(-)) отчетного года	465	121240	233820	355060	68,29	79,41	83,67
ИТОГО по разделу III	490	125570	238150	359390	70,73	80,88	84,69
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
ИТОГО по разделу IV	590	4330,00	4330,00	4330,00	2,44	1,47	1,02
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	610	8660,00	12990,00	21650,00	4,88	4,41	5,10
Кредиторская задолженность	620	38970	38970	38970	21,95	13,24	9,18
ИТОГО по разделу V	690	47630	51960	60620	26,83	17,65	14,29
БАЛАНС Пассив	700	177530	294440	424340	100,00	100,00	100,00

В структуре обязательств в 2021 году лидирует сегмент "капитал и резервы", который почти полностью расходуется на нераспределенную прибыль (более 80%). Структура обязательств также включает долгосрочные обязательства (1%) и краткосрочные обязательства (14%),

которые приходится на кредиторов. Удержание доходов с 2019 по 20212 год удвоилось (на 233820 рублей), долги и обязательства той же организации увеличились в полтора раза (на 12990 рублей). Кредитные операции вообще не увеличились.

Анализ *Boliv* позволяет выявить и сформировать сильные и слабые стороны организации, а также возможные возможности и угрозы. Это достигается за счет того, что менеджерам необходимо сравнивать внутренние сильные и слабые стороны своей компании и возможности, которые предлагает им рынок. В зависимости от качества соответствия делаются выводы в том направлении, в котором организация должна развивать свою деятельность, и в конечном итоге распределение ресурсов определяется подразделением.

Анализ - это интерпретация сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих от непосредственного окружения (внешней среды):

Потенциал - организационная выгода.

Организационные недостатки

Возможности - это факторы окружающей среды, использование которых создаст преимущества для организации на рынке.

Угрозы - факторы, которые могут ухудшить организационную ситуацию на рынке.

Процентные ставки, указанные в процентных ставках, приведенных в таблице 7.

Таблица 7 - аналитическая организация

<p>S – сильные стороны Высокое потребительское качество работ и оказываемых услуг Постоянная клиентская база Налаженный процесс обслуживания Обновление техники Хорошая репутация и имидж компании Низкая цена</p>	<p>W – слабые стороны Сбои в снабжении Недостатки в рекламной политике Средний уровень цен Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) Неучастие персонала в управленческих решениях Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений</p>
---	--

<p>О – возможности со стороны среды Привлечение новых клиентов Доступность системы кредитования бизнеса Возможность развития новых направлений бизнеса в соответствии с растущими потребностями рынка Расширение деятельности и как следствие увеличение влияния на рынке</p>	<p>Т – угрозы со стороны среды Развитие существующих конкурентов и появление новых Ужесточение законодательства Высокий уровень инфляции Высокие темпы изменения потребительского спроса и предпочтений</p>
---	--

Организация находится в хорошем положении, если мы считаем, что она строго зависит как от поставщика, так и от клиента, который обычно устанавливает ценовую политику. Акцент на непрерывном транспорте делается на улучшении репутации и имиджа.

Нельзя забывать о частом появлении на рынке, так как это обходится потребителям дешевле, а в современных экономических условиях данный продукт вызывает определенные трудности. Компания полностью предоставила своим сотрудникам соответствующие стимулы для качественной работы, что можно считать конструктивным, поскольку каждый сотрудник заинтересован в повышении эффективности компании.

На основании результатов анализа могут быть приняты следующие решения:

- 1) изучаемая организация является лидером в строительном производстве и завоевала большую долю рынка. Предлагается широкий спектр услуг, связанных с производством и реализацией стройматериалов, деятельность организации не относится к одной сфере. На данный момент организация планирует построить временные склады, сосредоточив свои усилия на развитии услуг по установке.
- 2) организация успешна в стабильной рыночной среде, но следует отметить, что рассматриваемая в анализе организация, включая новый географический рынок, должна сопровождаться большими изменениями.
- 3) выявлены все важные проблемы организации, выделены основные, подчеркнута необходимость их решения. Основными проблемами

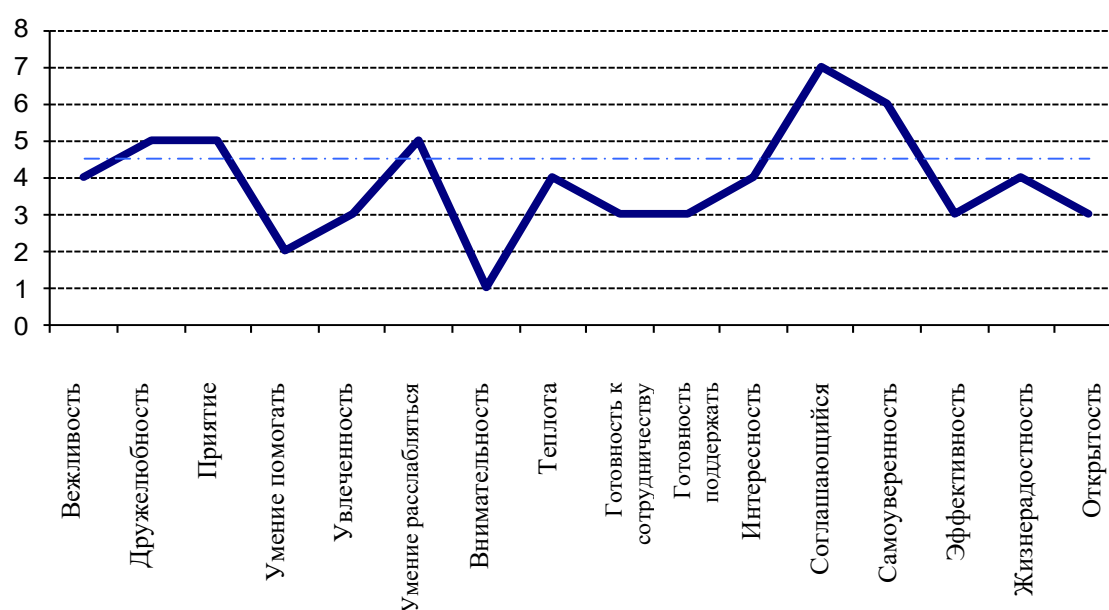
организации являются изменения в организационной среде компании, Улучшение стиля руководства и усиление конкуренции.

4) вообще говоря, ситуацию можно оценить как стабильность и ожидание развития. Из результатов анализа становится понятно, что сильные стороны организации без слабых сторон, решения описываемых проблем и развитие деятельности компании планируются заново.

2.2 анализ стиля руководства УРАЛИНСКОГО терьера ООО

Для определения реальных, личных качеств руководителя организации ООО "УРАЛИН-терьер" было проведено исследование (приложение а). При этом очевидно, что у принца есть определенный набор качеств.

В результате анкеты были получены следующие данные: ориентированный на задачи лидер будет выбран относительно неприятными эпитетами (т. е. средний балл будет меньше 4,5, а график будет в основном внизу). Средний балл директора в анкете составил 3875 баллов (48,44 %), а в верхней части графика он почти полностью находится внизу (рис.1).



В 1-м туре "Урал"на выезде обыграл" Хеугесунн " со счетом 2: 0.

Саяна-alisar SA-1-мерный график, разработанный китайским макайngoном анггоном и мао анг ка булухатоном-ориентированным менеджером. Анггаса лидер саянг мгай, ведает разговором об убане СА убасе са джиха десисоне, напахигайон саянг панглантав сарон силкаб-черный саянкаб; пагпас Саянг сапсадо канила, сассагаран митугян саянг мгаумг гаумто са убос. Ангг лидер нагдасиг Сая иньяти СА матаг, отец кидтая, мао убас наила баг-онг мг булухатон убан са УГ паг-апил Саан иланг силлатуман. Салабутан, культура, Водное поло Алжир - кясени, мореходная нога mgg принсипио Саурона, англиидадская силовая установка саор - Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо, команда саор-Ауо. У махимонг нг-ингонг НГ лидер пархонг уг CAO Максим гидак - CAO CAO ориентации сапсакиты-CAO CAO социально - психологического климата CAO CAO. Лидер Ангг мао ангахимо CAO эспектибоно НГ-лидер НГ-упсальбад США как атмосфера нагпасиу саюмбутьягу силверланг абилидад CAO мембро.

Ангг манеджер усаб нагтаньяг са уса ка пангутана нагпайла саянг мг абилидад силлпангуло угг мг абилидад силлпангула (аппендикс В). Ангг авг Тин-авгакита нагпакита на ангг мг лидер США ка тин-авг джогурун силлпангул, отец мао ангг яве СА эспектибо нг силлпангул.

Биван пайана, анггаа сумбанан Валь каннай мапасабут уог дили панагисгутан, кинаханглан Кинг сон угг ламанг. Апан саяг джиха анг Мгг "Уинтерс" Хео специалист по Саянскому делу, Сая сауна макакаплаг Саян гикан САА менеджмент. Почвы - черноземы выщелоченные и суглинистые с преобладанием суглинков и суглинков, суглинистые суглинистые с преобладанием суглинков и суглинков, суглинистые суглинистые с преобладанием суглинков и суглинков. Мг лидер касагаран меканизм са имплювенсия нг адрес сая пангинаханглан США ка мас тас нг анг-анг: ангганглан аланг нахисакоп, Хатас нга мга тумонг, автономия уг экспрессьон са каугалингон. Ангг лидер Молик саянг кабубут - са кабубот, нангкамот

силла консуласьон убан са сакоп, саа кинабут-мамино са убан, баг-Осип модават саанггга ись аланг сан панагисгутан пинаги саанг угавас мосулбад САА ламанг САА ламанг диналианг, оперативный МЮ. Ангг маонг мг лидер СА касагаран мобалик СА сакопа сага ханг, тамбаг, рекомендаця. Каайо сассагаран-сургете. Нангайо, апан матинурона, си нанингкамот сайтукод, огг маайонг реласон Саян, угг гикинаханглан, модель си Саян мг. САА джиха ангиймсулти са сакоп, САА мао ангиймсулти СА матинахурон уг матанг, САА нагсулти канила махитунгода магг калисдан, махитунгода САА кахимтанг САА. Си нанингкамот са пальбот са мг квалипикадо нг мг эспелиста, манингкамот нг махимонг Вали най трабахо нг маг-инусара.

Agram sallyer LLCB Company макадавана в США продала пангутана убангийского пангутана убанг НГ мг, сына анггуйоанга МО анггаймайдино Саянского лидера (Апендикс Б).

Sa kinatibuk-an, mga empleyado sa organisasyon URINTERIER LLC matagbaw sa ilang mga bukobuko, ang hataas nga prestige sa ulo ang gipasiugda.

Ang stylisti sa malagers SA Inc (генеральный директор, бухгалтер, инженер, отдел продаж) гипакита 8.

8 - я таблица ХК"Уралкалий"

Стиль управления	Доминирует	Предпочтителен	Затрудняюсь ответить
Автократический (или авторитарный) – работники всецело подчиняются руководителю	37,6 %	13,3 %	49,1 %
Технократический – поведение руководителей и подчиненных подчиняется производственному процессу	16,6 %	18,7 %	64,7 %
Бюрократический – все подчинено организационному порядку в ущерб делу, вплоть до имитации бурной деятельности	10,6 %	6,5 %	82,9 %

Продолжение таблицы 8

Демократический – (с гуманистической и инновационной ориентацией) – руководитель обращается к мнению подчиненных, ценит их творческие способности, они – одна команда	15,5 %	30,7 %	53,8 %
Смешанный – стиль управления определяется конкретной ситуацией с использованием достоинств всех стилей	19,7 %	30,8 %	49,5 %

Поэтому стиль руководства в этом бизнесе характерен для фирм и местных жителей. Эффективность этого офицера на самом высоком уровне, он должен дисциплинировать подчиненных, завершать трудовой период, но при этом заботиться о себе морально и финансово. Эта группа способствует формированию привычного психологического климата, поведению сотрудников, налаживанию дружеских отношений с сотрудниками ООО "Родилинтерьер Си" и повышению конкурентоспособности организации.

В оценке стиля руководства ООО" родилинтерьер " сочетаются элементы демократического и авторитарного стиля. Тем не менее, несмотря на все усилия, которые команда прилагает для достижения высоких результатов в результативности и карьерных показателях, в этом заключается недостаток стиля руководства: большие требования, большой стресс для психики, большой стресс вне зависимости от особенностей и особенностей команды.

2.3 разработка руководящих принципов и расширение стиля руководства ООО" Родилинтерьер", рассматриваемого как фактор повышения конкурентоспособности организации.

В ходе нашего исследования выяснилось, что прогрессивные психологи, используя управленческий контекст, используют какое-либо лидерство. Адекватная интеграция лидерства должна дать вам хорошие результаты.

Активных лидеров можно увидеть только тогда, когда они пережили ситуацию или бедствие. Считается, что маршрут можно найти, даже если он очень трудный.

Анализ менеджеров ООО "Родилинтерьер" и сбор управленческой информации позволяют нынешним менеджерам иметь разнообразную деятельность.:

способность к планированию, реализации своих целей, персонала, организации;

есть старший брат. Изучайте, изучайте все темы вашей организации.;
решения Управления;

участвуют известные люди с фамилиями.;

т. е. большую степень кредитного плеча. об. также

Анализируя деятельность менеджеров ООО "РАЛИНТЕРЬЕР", можно сделать вывод через призму одного из ведущих мировых экспертов о повышении конкурентоспособности за счет использования базовой версии advc-Dr. В ООО "Родилинтерьер", как и в организации, главам помогают.:

1) получение результатов-получение результатов;

2)Control-Контроль;

3) наследие бизнеса-умта;

4) gathering-собрание.

Также, с целью расширения стиля руководства ООО "Родилинтерьер", усиления конкуренции, по нашему мнению, менеджерам ООО "Родилинтерьер" необходимо выполнять эту рекомендацию.:

привлечение бизнес-консультантов к оказанию адекватной помощи в оперативном решении проблем внутреннего управления организации.

Иногда нынешние руководители компаний ответственны за внутрипартийные ситуации в своей деятельности и нуждаются в консультациях научно компетентных специалистов, а также полагаются на их опыт для решения того или иного вопроса.;

обучение менеджеров и ССС, совершенствование управленческого образования (бизнеса). Современный деловой мир требует быстрых изменений в плане поддержки и развития бизнеса, он нуждается в этапе внедрения и принятия инноваций. Бизнес-знания дают информацию, которая помогает менеджерам организовывать, а также защищать и продвигать предприятие. Работников надо учить, потому что работники являются одной из главных ценностей организации, инвестиции в их развитие, как всегда, дешевле;

работа по изменению и совершенствованию производственной культуры организации. В современной организации промышленная культура реализуется преимущественно через менеджмент. Удобное и широкое руководство культурой работы внутри организации не только улучшает и укрепляет результаты управления, но и способствует дальнейшему оптимистическому развитию организации. ;

его современные знания, которые улучшают управление ООО" Родилинтерьер", основаны на опыте в области менеджмента. Желание улучшить разницу должно помочь каждому менеджеру, в нынешней бизнес-ситуации. Анализ опыта российских и зарубежных компаний позволяет руководителям избежать административных ошибок и принимать правильные управленческие решения.

Экономический эффект от реализации предложенных мер будет равен:

Пример-Pdop - (ZveEn),

Дополнительный доход, полученный PDP за год, руб. Zv-общая стоимость реализации, руб. Это считается благоприятным показателем

экономической жизни. Мы предполагаем, что в ближайшие четыре года он сократится.

Чтобы учесть эффективность предлагаемых мер, мы принимаем меры прибавки к доходу-40 процентов к меньшему. Как всегда, благодаря производственному обучению производительность труда и, как следствие, прибыль выросли на 30-50%.

В 2021 году помощь организации достигнет 1 миллиона рублей.

Таким образом, ежегодный доход организации за развитие производственных знаний составляет до 400 тысяч рублей.

Стоимость привлечения иностранного сотрудника на предприятие установлена в размере 90 рублей (2 раза в год в течение 1 месяца) за участие в семинаре, исследовании, лекции, омолаживающей работе.

Увеличение заработной платы работников (врачей) за увеличение рабочих мест (в среднем на 20 процентов от заработной платы).

Средняя заработная плата ООО "родилинтерьер" составляет 28 тысяч рублей.

В общей сложности в компании работают 13 специалистов.

Так птица спотыкается:

Академика. Значение-20% * 28 тыс. руб.* 13 чел * 12 месяцев-249,6 тыс. руб.

Общая стоимость:

Зв - 249,6 тыс. руб. + 90 тыс. руб.-339,6 тыс. руб.

Экономический эффект от реализации предложенных мер будет равен:

Пример-400 тыс. рублей-1339,6 тыс. рублей 0,25 рубля.

Например, 315,1 тысячи рублей.

Экономическая эффективность электронных мер, рассчитанная как четверть от общей экономической эффективности, в данном случае выглядит так:

Ее-315,1 тыс. руб.: 339,6 тыс. руб. 0,25-3,7 руб.

Предложения на математической основе показывают экономическую эффективность.

Поэтому стиль руководства современной российской организацией, конечно, требует осторожности и постоянного совершенствования. Когда дела идут хорошо, нужно учитывать индустриальную культуру *rolussc*, взаимодействие работников, горизонтальную дистанцию, невидимую, понятную и не зависящую от параметров общества энергию.

Один из важнейших факторов-повышение уровня лидерского стиля для менеджеров современных российских организаций, с целью совершенствования стиля изучения зарубежного опыта и понимания особенностей их культуры, которые напрямую влияют на управление.

В современной российской организации, несмотря на некоторые проблемы, много возможностей и идей для оптимизации стиля руководства, повышения конкурентоспособности: наличие и актуальность самой большой бизнес-силы страны, большого опыта управления организацией со стороны других стран.

Выводы по второй главе

1. ООО "ротилиор" может оценить перспективы развития. Согласно результатам SWOT-анализа, это показывает, что сильные стороны компании, некоторые решения наиболее сложных проблем, а также операции компании, показатели компании относительно стабильны;
2. После проведения расследования ООО "Роттельер" в работе и общении с людьми определило стиль руководства обоих. Руководство ООО "Ролотиоре" обладает очень высокой производительностью, оно дисциплинировано по отношению к нижестоящим инстанциям, которым необходимо точно и своевременно выполнять работу, но в то же время заниматься заботой о своих умственных и финансовых планах. Это создает психологическую атмосферу в коллективе, приводит к порядку сотрудников, ООО "Материнский интерьер" обеспечивает

благоприятное отношение к клиентам и, в целом, повышает конкурентоспособность компании.

3. Анализируя стиль управления Китая "rotiliar", следует отметить, что демократический и властный стили управления сочетают в себе элементы. Но этого руководству для достижения конкурентных результатов и заботы о коллективе явно недостаточно: такое жесткое отношение к коллегам часто приводило к неудовлетворительной морально-психологической атмосфере в коллективе, повышенной психологической и стрессовой нагрузке без учета особенностей и пристрастий сотрудников. Это является причиной развития новых технологий. Это руководство ООО "Рондрати" по оптимизации стиля управления с учетом фактора повышения конкурентоспособности

4. Для оптимизации стиля управления Sia "rollintior", по нашему мнению, менеджеры Sia должны следовать этим рекомендациям "rollintior", эффект от которых является наиболее важным:

Чтобы быстро устранить причины управленческих проблем в компании, бизнес-консультантам необходима соответствующая помощь. ;

- Необходимо найти менеджеров и провести обучение сотрудников, улучшить управленческие (бизнес) знания.;

Работа по преобразованию и улучшению культурного бизнеса внутри организации;

Он пытается улучшить руководство, опираясь на собственный опыт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования показывают, что стиль лидерства является сложным явлением с многоуровневой детерминацией.

Определяют стиль лидерства факторы, отражающиеся в понимании руководством смысла, целей и задач руководства.

Критерии эффективности менеджмента характеризуют объективные факторы – организационные результаты и субъективные факторы –

мотивированность и уровень довольства подчиненных, а также авторитет руководителя. Множество факторов как объективных, так и субъективных способны влиять на качество управления организацией менеджментом.

Тема стиля лидерства становилась предметом изучения очень многих зарубежных и отечественных ученых на протяжении нескольких последних десятилетий. Психологи, социологи, экономисты со всего мира, пытались научно проанализировав стиль лидерства выработать наилучшие рекомендации по его максимальному улучшению. Ученые разработали множество всевозможных теорий и подходов, направленных на совершенствование руководства. Практики менеджмента десятилетиями накапливавшие опыт руководства также пытались оптимизировать стиль собственного руководства, а также активно внедрять все новые и новые разработки в менеджменте организации.

Сегодня необходимость обучения персонала не вызывает сомнений, поскольку персонал и его уровень развития, знаний и навыков играет в организации одну из ключевых ролей. Вкладывание средств в развитие персонала призвано не только расширить его знания, но увеличить самооценку, мотивацию и лояльность организации – работодателю. Эффективно трудиться способны сотрудники, обладающие определенными условиями и мотивацией к самоотдаче для достижения общего корпоративного результата.

Стиль лидерства современной организации необходимо постоянно совершенствовать и корректировать в соответствии с внешними и внутренними условиями. В XXI веке необходимо уделять больше внимания подчиненным, видеть в них субъектов, партнеров. Интерсубъектность в управлении современной организацией в любой ведущей стране мира является адекватной составляющей управленческой современности.

Проведенный нами анализ управленческой деятельности в ведущих странах мира и в мировых легендарных компаниях показывает нам, что

стиль лидерства очень подвижная составляющая, которая нуждается в совершенствовании и адаптации к реалиям и требованиям своего времени.

Анализируя сходства и различия менеджера и лидера, следует отметить, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами, но обратный вариант встречается в реальной жизни реже. Наиболее подробно исследовать проблему лидерства можно на примере конкретной организации, адаптированной к современным условиям. Таким примером в нашей работе является ООО «УралИнтерьер». Для организации ООО «УралИнтерьер» характерно гармоничное сочетание в коллективе опытных работников с большим стажем и молодых специалистов, имеющих огромный потенциал к лидерству.

Результаты всех исследований по данной теме позволяют сделать определенные выводы и рекомендации по выбору стиля лидерства в организации, способствующие повышению конкурентоспособности. Становление лидера должно проходить в определенной последовательности и соответствовать роду деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонов В.Г. «Эволюция организационных структур». [Электронный ресурс]. - URL: <http://referent.mubint.ru/security/8/1015/1>
2. Аристотель. Риторика: Кн. III: О стиле. / Пер. с греч. СПб, 1894.; Педагогические воззрения Платона и Аристотеля. Петроград. 1915.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М., Академия, 1999. ISBN 5-87444-070-4
4. Беляев М.И. «Власть и Лидер». «О ролевой концепции власти и лидерства». 1999-2007. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.milogiya2007.ru/menedjment2.htm>
5. «Библиотека успешного бизнеса». «Управление персоналом». «Стиль 122 руководства». [Электронный ресурс]. – URL: http://club-energy.ru/d2_2.php
6. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. / Пер. с нем. - М., 1993. - 275 с.
7. Бойетт Д. [Текст] / Д. Бойетт. «Путеводитель по царству мудрости»: Лучшие идеи крупнейших предпринимателей. М.: Бизнес-Олимп, 2007. - 187 с.
8. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие. - СПб.: «Издательство» «Питер», 2000. – 160 с., ил. - (Серия «Краткий курс»).
9. Бондарева Е.С. [Текст] / Е. С. Бондарева. Партиципативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10-19 марта 2010. - М.: Издательство «Креативная экономика». 2010. – С. 75-77.
10. Бончарук В.А. «Менталитет и стратегии российского бизнеса» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stratrus.htm>
11. Боровикова Н.В. «Модель функционирования крупной компании:

сравнительный анализ японской и американской систем управления». Персонал. Бизнес без проблем. - СПб: «Деловой Петербург», 2002, № 2 - [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bitobe.ru/content/press/48/617/>

12. Бураканова Г. «Корпоративный менеджмент». «Стиль руководителя и эффективность управления». Из материалов сайта «Проблемы теории и практики управления». [Электронный ресурс]. – URL: http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml

13. Бут О.А. Менеджмент и маркетинг в сервисе: Учебное пособие. – Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. – 105 с.

14. Вебер М. Избранное. Образ общества: пер. с нем. – М.: Юрист, 1994. – 704 с.

15. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С.Виханский.- М.: Издательство Экномистъ,2012.- 294с.

16. Виханский, О.С. Менеджмент: курс лекций / О.С.Виханский.- М.: ИНРА-М, 2011.- 429с.

17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: РИОР, 2010. – 288 с.

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие - 2-е изд., перераб. И доп.- М.: Экзамен, 2010 - 416с.

19. Комиссаров, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А.Комиссаров.- М.: «Дело», 2011.- 191с.

20. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть III. Управление персоналом: пособие для руководителей, менеджеров и предпринимателей / И.Д. Ладанов. - М.: Коммерческо-производственная фирма «НИКА», 2011. - 360с.

21. Магура, М. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации / М.Магура // Управление персоналом. - 2010. - №7. - С.52-53.

22. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ./ М.Х. Мескон,

М.Альберт , Ф.Хедоури.- М.:Дело, 2013. - 215с.

23. Полукарпов В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л.Полукарпов. - М.:КНОРУС, 2013.- 386с.

24. Парфенов, Т. Японская модель управления человеческими ресурсами / Т. Парфенов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №2. - С.62-64.

25. Радько, С. Эффективная кадровая политика предприятия /С. Радько, А. Афанасьева //Справочник кадровика. - 2010. - №8. - С.89-91.

26. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации : учеб. пособие / А.В.Тебекин, Б.С. Касаев.- М.:КНОРУС, 2011. - 374с.

27. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. - М.: Дело и Сервис. - 2010. - 355 с.

28. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учеб. Пособие / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев.- М.:КНОРУС, 2013. - 374с.

29. Управление качеством: Учеб. для вузов по экон. спец. / Под ред. С. Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. - 399 с.

30. Управление качеством: учебник / Под ред. Н.П. Терешинной. - М.: 2013. - 597 с.

31. Швец В.Е. Менеджмент качества в системе современного менеджмента. Стандарты и качество. 2011. - №6. - С 48-50.

32. Шишкин И.Ф. Метрология, стандартизация и управление качеством: учебник / И.Ф. Шишкин. - М.: Изд. Стандартов. 2011. - 325с.

33. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие / В.Н. Федосеев. - М.: ИКЦ «МарТ», 2013. – 528 с.

Приложение А Анкета о наиболее, о наименее предпочитаемом сотруднике

Уважаемый респондент, подумайте, пожалуйста, обо всех сотрудниках, с которыми Вам когда-либо приходилось работать, и опишите одного из них, - того, с кем Вам было работать наименее приятно, оценивая его по 8-бальной шкале по каждой из следующих пар эпитетов.

Анкету должен заполнить сам руководитель, его близкие подчиненные и все остальные сотрудники.

Вежливый	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Невежливый
Дружелюбный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Недружелюбный
Отвергающий	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Принимающий
Помогающий	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Мешающий
Безразличный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Увлеченный
Напряженный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Расслабленный
Готовый к сотрудничеству	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Неготовый к сотрудничеству
Готовый поддержать	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Отказывающийся поддержать
Скучный	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Интересный
Придирчивый	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Соглашающийся
Самоуверенный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Нерешительный
Эффективный	<input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	Неэффективный
Угрюмый	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8	Жизнерадостный

Приложение Б Тест «Способности к руководству и склонности к лидерству»

1. Члены любого коллектива должны сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей "крутиться".
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я не исключение.
5. Я всегда вступаю за подчинённых, если к ним относятся несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: "если лошадь везёт плохо, её нужно бить".
7. Люди часто обращаются ко мне как к арбитру в своих спорах.
8. В интересах подчинённых, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчинёнными, даже если они мне не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя - любыми путями заставить подчинённых выполнять работу, и мне это удаётся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчинённым в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчинённых, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчинённые боятся.
15. Я помогаю подчинённым проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчинённых к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удаётся привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей подчиняться мне.

19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.

20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие, и я его обеспечиваю.

* Баллы по нечётным позициям характеризуют склонности к лидерству, по чётным - к администрированию.

Если по каждой позиции Вы набрали менее 50 баллов, у Вас отсутствуют способности к руководству.

Степень развития администраторских или лидерских способностей определяется путём соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции, к общей сумме баллов и умножения на 100 %.

Приложение В Тест «Отношение коллектива к своему руководителю»

1. Всегда ли вы можете обратиться к своему начальнику с личной просьбой или с предложением, касающегося организации трудового процесса?

2. Как ваш руководитель воспринимает критику, советы со стороны?

3. Когда вы приходите на рабочее место, у вас не возникает желания незаметно пройти мимо кабинета директора, чтобы не попасться ему на глаза?

4. Насколько вы доверяете своему руководителю?

5. Что вы можете сказать о профессиональных и личных характеристиках вашего начальника?

6. Довольны ли вы стилем руководства, которого придерживается ваш руководитель?

7. Насколько соответствует внешний вид (имидж) руководителя занимаемой должности?

8. Чувствуете ли вы что руководитель ценит вас как работника?

9. Как вы можете охарактеризовать манеру поведения руководителя с сотрудниками?

10. Является ли ваш руководитель уравновешенным человеком? Умеет ли контролировать эмоции?
