

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА.....	8
1.1 Состояние проблемы формирования стиля руководства в теории и практике менеджмента	8
1.2 Значение стиля руководства современного менеджера в управлении человеческими ресурсами	28
Выводы по первой главе.....	38
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА В ООО «УК «ТЕПЛОКОМПЛЕКС».....	41
2.1 Общая характеристика и анализ внутренней среды ООО «УК «Теплокомплекс»	41
2.2 Особенности проявления и применения стилей руководства в менеджменте ООО «УК «Теплокомплекс»	53
2.3 Комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективного стиля руководства в ООО «УК «Теплокомплекс».....	62
Выводы по второй главе.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях современной экономики, характеризующейся усилением глобальной конкуренции, цифровизацией управленческих процессов и усложнением социально-трудовых отношений, вопрос формирования эффективного стиля руководства приобретает не только практическое, но и институциональное значение. Стиль руководства современного менеджера определяется не только его личностными качествами и профессиональной компетентностью, но и способностью адаптироваться к динамично изменяющейся внешней и внутренней среде организации. Он становится инструментом стратегического управления человеческими ресурсами, позволяющим не просто регулировать отношения «руководитель – подчиненный», но и формировать корпоративную культуру, мотивационную систему, управлять уровнем вовлеченности сотрудников.

Современные рыночные условия диктуют новые требования, как к менеджерам, так и к их командам: необходимость обеспечения высокой производительности, гибкости в принятии решений, инновационности, эффективной коммуникации. При этом работники организаций также предъявляют к менеджерам новые ожидания – справедливость, открытость, уважение к личности, поддержку профессионального развития. Это существенно влияет на организационно-психологический климат и конкурентоспособность предприятия в целом. С этих позиций эффективный стиль руководства современного менеджера рассматривается как стратегический ресурс, определяющий устойчивость организации, ее способность к развитию и адаптации к вызовам внешней среды.

Степень разработанности темы в учебно-методической и научной литературе. Исследование проблемы стиля руководства и его влияния на результативность деятельности менеджеров имеет давнюю историю, уходящую корнями в классическую школу управления. Вклад в

разработку данной тематики внесли такие отечественные ученые, как А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, В. В. Травин, А. Я. Кибанов, И. В. Мишуров, С. Лиз и др., которые рассматривали стиль руководства как важнейший фактор эффективности системы управления персоналом. Зарубежные исследователи – М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Г. Минцберг и др. – обосновали подходы к классификации стилей руководства, выявили их влияние на производительность труда, удовлетворенность работников и социально-психологический климат коллектива.

Несмотря на значительное количество теоретических и прикладных исследований, остаются недостаточно проработанными вопросы разработки практических мероприятий, направленных на формирование эффективного стиля руководства современного менеджера в условиях современных российских предприятий. В частности, требуют дополнительного осмысления проблемы адаптации классических моделей лидерства к специфике отечественного менеджмента, интеграции психологических и экономических факторов в управленческую практику, а также разработка методик, позволяющих менеджерам гибко использовать различные стили в зависимости от ситуации, уровня зрелости коллектива и стратегических целей организации.

Актуальность рассматриваемой проблемы и специфика различных стилей руководства обусловили выбор **темы исследования**: «Разработка комплекса мероприятий по формированию эффективного стиля руководства современного менеджера».

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать комплекс мероприятий по формированию эффективного стиля руководства современного менеджера (на примере ООО «УК «Теплокомплекс»).

Объект исследования: система управления в ООО «УК «Теплокомплекс».

Предмет исследования: процесс формирования эффективного стиля руководства современного менеджера в ООО «УК «Теплокомплекс».

Задачи исследования:

1. Проанализировать современное состояние проблемы формирования стилей руководства в системе управления человеческими ресурсами.

2. Раскрыть значение стиля руководства современного менеджера.

3. Провести комплексный анализ внутренней среды ООО «УК «Теплокомплекс» с точки зрения управленческих практик.

4. Выявить особенности проявления и применения стилей руководства в менеджменте ООО «УК «Теплокомплекс».

5. Разработать комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективного стиля руководства, учитывающий специфику деятельности ООО «УК «Теплокомплекс» и потребности ее сотрудников.

Теоретико-методологическая база исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных авторов в области теории менеджмента, организационного поведения и управления персоналом. Среди них: исследования А. П. Егоршина, В. В. Травина, А. Я. Кибанова, А. Л. Гапоненко, посвященные вопросам управления персоналом и развития организационной культуры; концепции Ф. Тейлора, М. Вебера и Э. Мэйо, заложившие основы анализа управленческих стилей; теория Х и теория Y Д. МакГрегора; система управленческих стилей Р. Лайкерта; концепция управленческих ролей Г. Минцберга. В методологическом плане работа опирается на системный подход, позволяющий рассматривать стиль руководства как часть целостной системы управления организацией; процессный подход, акцентирующий внимание на динамике управленческих функций; а также на концепцию ситуационного лидерства, предполагающую гибкую адаптацию стиля руководства к конкретным условиям и задачам.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение разработанных мероприятий по формированию эффективного стиля руководства позволит не только повысить результативность деятельности менеджмента ООО «УК «Теплокомплекс», но и улучшить социально-психологический климат в коллективе, снизить уровень трудовых конфликтов, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников. Предложенные мероприятия могут быть использованы другими предприятиями в данной сфере для совершенствования кадровой политики и укрепления конкурентных позиций на рынке.

Для решения поставленных задач использовался комплекс **методов**: системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

База исследования: эмпирическая часть исследования проводилась в течение 2024–2025 гг. на базе Общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Теплокомплекс» (ООО «УК «Теплокомплекс»), расположенного по адресу: 623418, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Мичурина, д. 2В.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 41 источник). Работа изложена на 76 страницах. Текст иллюстрирован 10 рисунками и 8 таблицами.

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

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и виды стиля руководства, дана краткая характеристика уже существующих

кадровых технологий совершенствования стиля руководства, показано его влияние на управление человеческими ресурсами предприятия в целом.

Во второй главе представлены результаты практической работы по формированию эффективного стиля руководства, учитывающий специфику деятельности ООО «УК «Теплокомплекс» и потребности ее сотрудников. Проведен анализ кадрового состава предприятия, выявлены особенности стиля руководства менеджера высшего звена, выявлены основные проблемы в стиле руководства и предложены конкретные мероприятия по их нивелированию.

В заключении были подведены итоги выполненного исследования и оформлены выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

1.1 Состояние проблемы формирования стиля руководства в теории и практике менеджмента

Каждый менеджер в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами менеджер побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности менеджера, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства данного менеджера [43].

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера [43].

Стиль руководства типичный вид поведения менеджера в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство) [3].

Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия менеджера на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения менеджера по отношению к сотрудникам, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера [13; 25].

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

Объективно, какой бы стиль не был избран менеджером, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля

показывают сочетание в деятельности менеджера, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы [24; 36].

Стиль руководства в управлении – это устоявшаяся манера поведения менеджера по отношению к сотрудникам, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Анализ стилей основывается на разнообразных подходах. Далее рассмотрим их.

1. Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из менеджеров обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. К ним относятся: уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится менеджером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

2. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу эффективность определяется не личностными качествами менеджера, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении менеджера, желающего побудить людей к достижению целей организации. Его основной недостаток заключается в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль управления. Но не существует одного наилучшего

стиля руководства, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

3. Ситуационный подход основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества менеджера должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований показывают, что менеджер-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях [12].

Выделим наиболее встречающиеся стили руководства. Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его менеджер отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

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

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть менеджера и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использовании позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает времени, если компетентность менеджеров значительно выше, чем у подчиненных, или работники не

могут прийти к согласию. Однако порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

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

Положительные моменты авторитарного стиля:

- не требует особых материальных затрат;
- позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Отрицательные моменты авторитарного стиля:

- подавляет инициативу;
- требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- повышает степень бюрократизма [21].

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними.

Отметим, что демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях. В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества [32].

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – сложными, где на первом месте выступает качество [32].

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего

полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации [39].

Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности. Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки.

Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения. В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат [11].

Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений. В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его

имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Рассмотрим типологии стилей руководства:

1. Типология К. Левина. Наиболее распространенными и универсальными на практике считают выделенные немецким психологом К. Левиным три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный). Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Рассмотрим эти стили подробнее [14; 18].

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Изменение дисциплинарных мер вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе [14].

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным,

человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы [14; 18].

Попустительскому (либеральному) стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли [14].

Отметим, что в данной типологии наиболее эффективным считается демократический стиль управления.

2. В соответствии с ситуационной концепцией П. Херси и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей (рисунок 1).

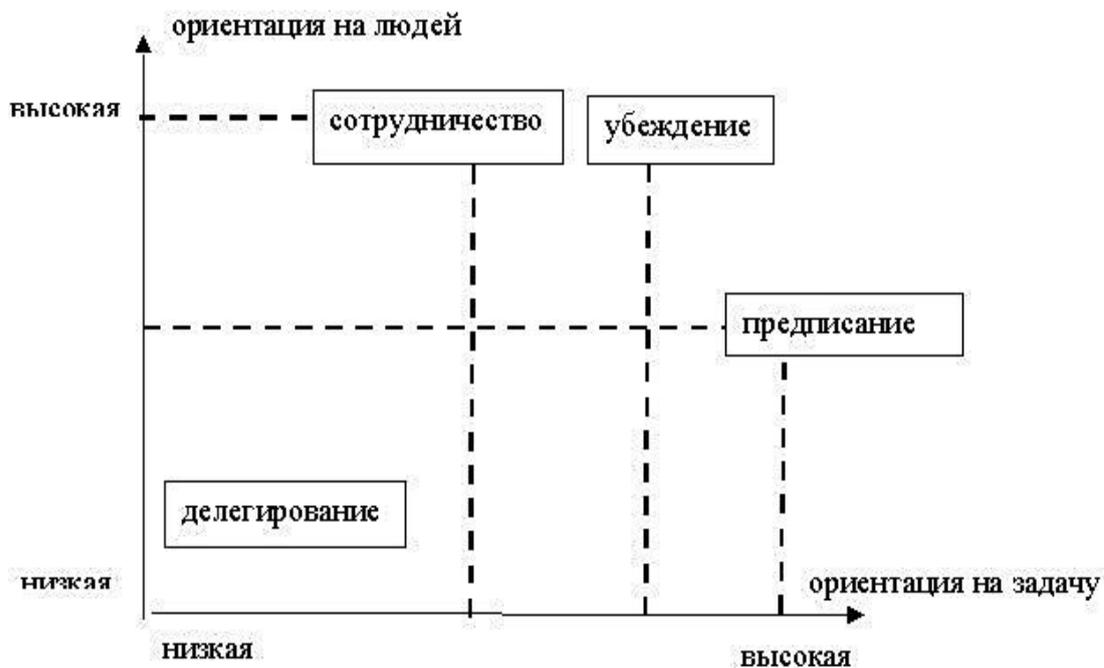


Рисунок 1 – Стили управления по Херси – Бланшару

Как показано на рисунке 1, высокая ориентация на людей означает, что для руководителя важен микроклимат в коллективе (группе), насколько сотрудники заинтересованы заданием, поручают ли они удовольствие от порученной им работы. Низкая ориентация на людей, в свою очередь, не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных; она означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны [44].

Ориентация на задачу означает степень структурированности задания (руководитель лишь обозначает проблему или четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано). Другими словами, слабая ориентация на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат [44].

Дадим характеристики стилей руководства по Херси – Бланшару.

Предписание – руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются

в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания [44].

Убеждение – руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу [44].

Сотрудничество – руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя – постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать [44].

Делегирование – руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда напрямую), но ответственность за конечный результат лежит на нем [4; 34].

Как мы видим, менеджер/лидер должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

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

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

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

Эффективный менеджер должен иметь в своем арсенале все четыре стиля и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого менеджера есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль.

3. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона и дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием (рисунок 2).



Рисунок 2 – Решетка стилей руководства Блейка – Моутона

Как мы видим на рисунке 2, одна ось отражает ориентацию менеджера на коллектив, а вторая производственную направленность деятельности состава менеджеров.

Из решетки стиля руководства выводится пять типичных стилей:

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

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

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

9–1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда и отсутствие заботы о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному руководству.

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

Решетку Блейка – Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой. Большинство менеджеров считают, что стиль 9–9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

Недостатком данной типологии является невозможность точного определения положения менеджера на данной решетке, ведь информация, которую можно получить как от менеджера, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и достоверной.

4. Теория X и Y Д. МакГрегора. Концептуальной основой авторитарного стиля управления и его «эксплуататорской» и «благожелательной» разновидностей является теория X и Y Д. МакГрегора, которая представлена на рисунке 3.

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

Рисунок 3 – Теория Х и Y Д. МакГрегора

Как показано на рисунке 3, в теории Х – люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. А в теории Y – труд это процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу. В этой типологии выделяются следующие стили:

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

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

2. При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

5. Модель Фидлера. По мнению Ф. Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить [17].

В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены на рисунке 4.

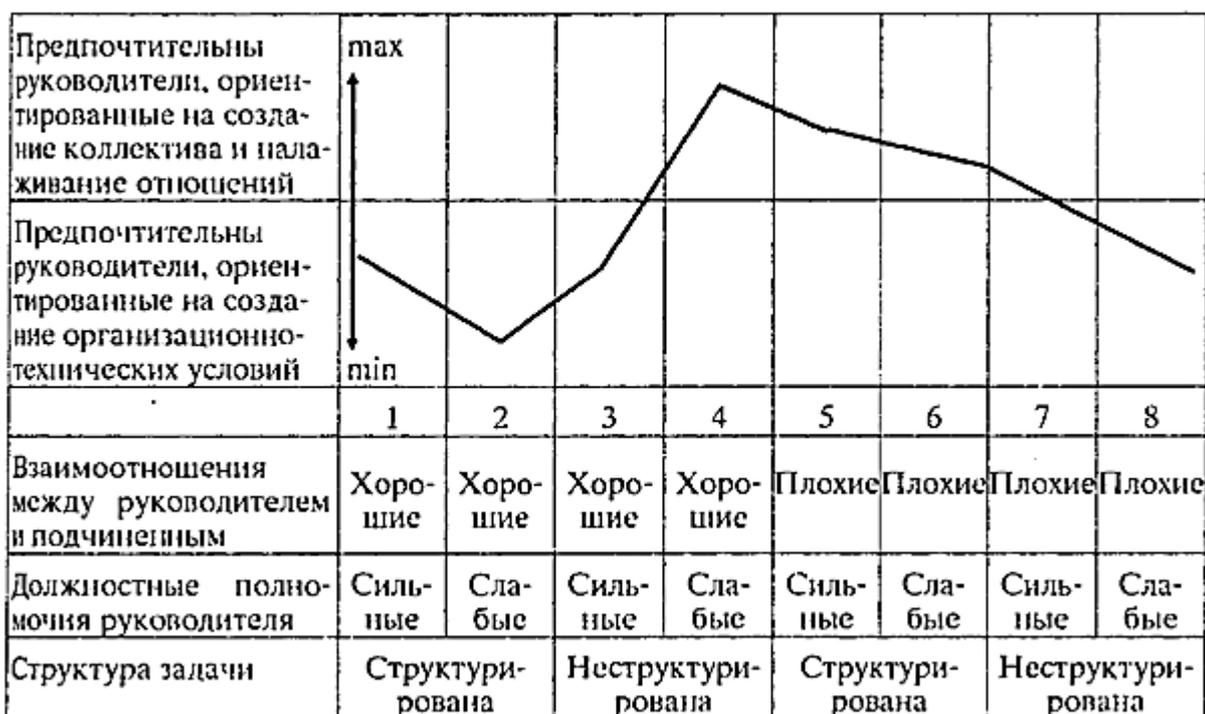


Рисунок 4 – Зависимость руководства от ситуации в модели Фидлера

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать. В противоположном случае, когда, наоборот, – все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

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

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

6. Модель Митчела и Хауса. Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду,

поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути. Естественно, что руководитель при этом должен быть правдивым и не обещать то вознаграждение, которое организация не в состоянии будет предоставить.

Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию [20].

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

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

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, по мысли Митчела и Хауса, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в

управленческой деятельности. Менеджер при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений [20].

В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом указаниями нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

7. Модель стилей руководства Врума-Йеттона. Любопытную модель стилей руководства разработали американские ученые В. Вурм и Ф. Йеттон. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления:

А – Менеджер сам принимает решения на основе имеющейся информации.

Б – Менеджер сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

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

Г – Менеджер совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение.

Д – Менеджер постоянно работает совместно группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор (рисунок 5).

Наличие конкретных требований к качеству решения, позволяющих определить его предпочтительность	Наличие необходимой для принятия решения информации	Структурированность проблемы	Важность согласия исполнителей	Уверенность в поддержке решения исполнителями	Согласие исполнителей с целями организации, достигаемыми решением	Возможность конфликта в связи с принятием решения
---	---	------------------------------	--------------------------------	---	---	---

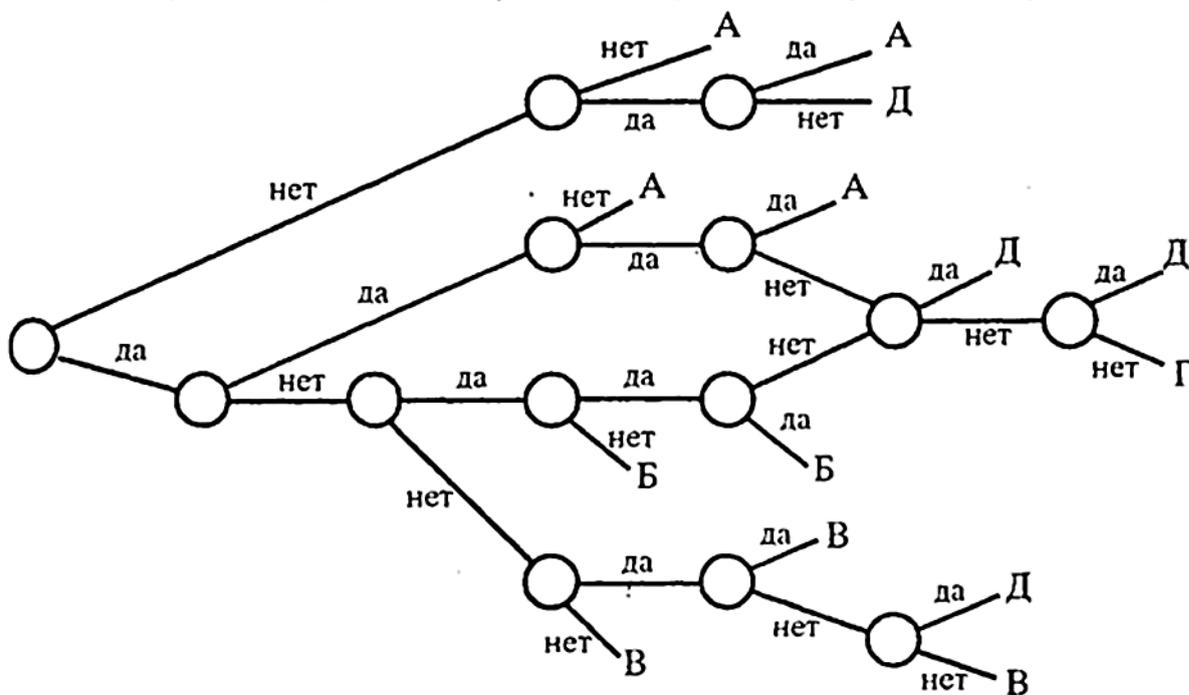


Рисунок 5 – Модель стилей руководства Врума-Йеттона

Как мы видим из рисунка 5, при выборе стиля менеджеры пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень, вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений. В зависимости от этих

критериев менеджер использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на рисунке 5.

В настоящее время все большее распространение получает концепция атрибутивного подхода к выбору стиля руководства. В основе этой концепции, в отличие от других моделей, лежит реакция менеджера не столько на само поведение подчиненных как таковое, сколько на причины, его вызвавшие. При этом руководитель основывается на трех основных видах информации: о том, насколько поведение подчиненного обусловлено особенностями задания; о том, насколько оно стабильно, и о том, насколько оно уникально.

Если поведение подчиненного вызвано серьезными внутренними причинами, менеджер принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, менеджер направляет усилия на их изменение.

Таким образом, современное состояние проблемы формирования стилей руководства в системе управления человеческими ресурсами свидетельствует о многоаспектности и комплексности данного феномена: стиль руководства выступает не только как устойчивая индивидуальная манера поведения менеджера, но и как стратегический инструмент влияния на коллектив, определяющий эффективность выполнения задач, качество взаимоотношений и социально-психологический климат в организации. Проведенный анализ показал, что в научной литературе представлены различные подходы к изучению стиля руководства – личностный, поведенческий, ситуационный, а также целый ряд типологий (К. Левина, Р. Блейка и Дж. Моутон, Д. МакГрегора, Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшара и др.), каждая из которых раскрывает специфику соотношения личных качеств менеджера, особенностей его поведения и условий функционирования коллектива. Вместе с тем в современной

практике все более востребованным становится гибкий, адаптивный подход, предполагающий умение менеджера использовать разные стили в зависимости от задач, зрелости персонала и внешних обстоятельств, что подтверждает актуальность поиска прикладных решений по формированию эффективного стиля руководства современного менеджера в управлении человеческими ресурсами.

1.2 Значение стиля руководства современного менеджера в управлении человеческими ресурсами

К основным характеристикам управления человеческими ресурсами в организации специалисты относят: связь его со стратегией, ориентацию на стратегическое планирование персонала, значимость роли человеческих ресурсов, наличие разработанной философии фирмы в отношении работников, круга взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом. Эти характеристики управления человеческими ресурсами не всегда можно обнаружить в каждой организации, но они позволяют выяснить степень проявления «профиля» кадровой политики, коррелирующего с факторами положения ее на рынке. Управление человеческими ресурсами является сегодня составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Оно должно не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне [40].

Комплексное понимание управления человеческими ресурсами складывается как внутреннее единство:

– обеспечение участков производства необходимыми человеческими ресурсами, учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда);

– создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

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

Значение стиля руководства современного менеджера заключается в том, что он является ключевым фактором, связывающим стратегические цели организации с повседневной деятельностью коллектива. От выбранного стиля управления зависят не только производственные показатели, но и социально-психологический климат, степень вовлеченности работников, уровень доверия к руководителю и готовность персонала к инновациям. В современных условиях стиль руководства приобретает особую значимость как инструмент удержания и развития человеческого капитала, что напрямую влияет на конкурентоспособность организации на рынке. Более того, гибкость и умение руководителя сочетать различные стили позволяют адаптировать систему управления к изменяющейся внешней среде, минимизировать риски и формировать культуру сотрудничества, основанную на доверии и ответственности [40].

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

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

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

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

В области маркетинга персонала:

– исследование рынка рабочей силы и создание необходимой информационной базы;

– количественное и качественное планирование потребностей в персонале;

– структурирование и планирование расходов на персонал.

В области занятости персонала:

– непрерывное и последовательное планирование воспроизводства кадров;

– сравнение существующих и перспективных требований к персоналу вакантным должностям и кадровому составу организации;

– профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;

– введение в специальность, профессиональная ориентация;

– регулярное предоставление информации о стратегии и деятельности организации;

– повышение квалификации, обучение и развитие персонала.

В системе мотивации:

– разработка мотивационных систем, стратегических механизмов индивидуальной и коллективной мотивации персонала;

– разработка теории и практики мотивации персонала;

– разработка методов и технологий мотивации персонала.

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

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

В процессе разработки кадровой политики организации определяются такие направления:

– общая политика кадровой деятельности;

– организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);

– информационная политика (учет, обработка, распределение информации);

– финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страхования и т. д.);

– другие направления работы (определение потребности в обучении, повышении квалификации и т. д.).

Управление человеческими ресурсами фиксируется в общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих направления деятельности руководителей средних и низших звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала. Через персонал управления доводятся ценностные ориентации до всех работников организации. В требованиях к персоналу при найме, к особенностям системы отбора кадров, оплаты и стимулирования их труда, к условиям труда, к методам регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и стратегия организации. Исследования показывают, что почти во всех средних и крупных фирмах существует множество принципов и процедур, традиций, форм поведения, определяющих положение персонала в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам [40].

Кадровая политика в управлении человеческими ресурсами организации осуществляется в основном благодаря административным полномочиям менеджеров. При определении кадровой стратегии очень важно попытаться представить себе модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и форм управления ими. Для описания разнообразия существующих типов организации достаточно рассмотреть механистическую и органическую модели, ставшие хрестоматийными. Рассмотрим их основные положения и механизм отражения их в кадровой стратегии:

1. Механистическая модель строится по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации,

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

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

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

Ни одна из этих моделей не существует в чистом виде. В то же время необходимость постоянных изменений в производстве и столь же стремительных изменений в условиях конкуренции, новые информационные технологии, повышение роли качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы.

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

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

К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике, относятся:

– разработка научно обоснованной системы изучения способностей и склонностей персонала к видам деятельности, профессиональное и

должностное продвижение в соответствии с деловыми и личностными качествами;

- внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности; переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических.

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

Работники службы управления человеческими ресурсами должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие документы, касающиеся специфики управления персоналом;

- знать основы управления, педагогики, социологии, психологии труда, научной организации труда, производства и его управления, структуру организации и основные функции структурных подразделений;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, стратегического планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными и психологическими технологиями управления; уметь разрабатывать кадровую политику на основе современных подходов к работе с кадрами, механизмов управления ее реализации, создавать необходимые условия для проведения кадровой работы;

- видеть перспективы развития своей организации, рынка труда.

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

Концепция кадровой политики современных организаций, как правило, ориентируется на качественное обновление деятельности кадровых служб. В них ставится задача внедрения системы непрерывной профессиональной подготовки специалистов и кадров среднего звена управления, автоматизированных обучающих систем для повышения квалификации и переподготовки специалистов. Во многих организациях уже имеются наборы обучающих программ, наработки по созданию подсистем «АСУ – учет кадров», «АСУ – резерв», «АСУ – аттестация», но широкомасштабная работа еще не проводится. Одной из основных причин такого положения является недооценка высшими менеджерами значения переподготовки и повышения квалификации кадров. В концепциях кадровой политики больше внимания стало уделяться формированию команд специалистов, умеющих решать производственные и научно-технические задачи на современном уровне. В системе подготовки специалистов ставится задача перейти к обучению по индивидуальным программам, включающим перечень учебных дисциплин, основанных на последующих должностных обязанностях. Для этого целесообразно установить более тесные связи компаний с вузами для согласованной

разработки программ обучения молодых специалистов, отвечающих современному уровню управления персоналом [5].

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

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

- эффективно использовать мастерство и возможности каждого работника;

- обеспечивать организацию высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

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

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

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

- поддерживать среди работников стремление к достижению общей выгоды (целей) своего коллектива (цеха, предприятия, акционерного общества в целом).

По общему признанию руководства большинства организаций перечисленные выше положения должны учитываться в деятельности управления человеческими ресурсами в современных условиях. Активная кадровая политика – важный фактор формирования элиты. В настоящее время еще отсутствуют систематические исследования кадровой стороны деятельности государства, несмотря на то что кадры высшего уровня управления – это лицо власти, основа органа макроуправления по реализации стратегического курса государства в стране и за рубежом. От

уровня профессиональной компетентности, прогрессивной ориентации, нравственности элиты во многом зависят динамика преобразований и становление гражданского общества. В силу этого выработка государственной кадровой политики – объективная потребность общества.

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

Таким образом, значение стиля руководства современного менеджера определяется его способностью выступать не только индивидуальной манерой управленческого воздействия, но и системообразующим элементом управления человеческими ресурсами: он напрямую влияет на мотивацию персонала, эффективность трудовой деятельности, устойчивость организационной культуры и конкурентоспособность компании в целом, что делает его одним из ключевых факторов стратегического развития современных организаций.

Выводы по первой главе

1. Вопрос формирования и развития стиля руководства является предметом многочисленных исследований как отечественных, так и зарубежных ученых. Существенный вклад в теорию и практику менеджмента в контексте данной проблематики внесли М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Г. Минцберг, а также отечественные исследователи А. П. Егоршин, В. В. Травин, А. Я. Кибанов,

А. Л. Гапоненко и др. Их труды заложили основы понимания того, что стиль руководства представляет собой не только индивидуальную характеристику менеджера, но и важнейший элемент организационной культуры и системы управления человеческими ресурсами.

2. Стиль руководства современного менеджера можно определить как совокупность индивидуально-типических характеристик устойчивой системы методов, способов и приемов воздействия менеджера на коллектив с целью достижения организационных задач и реализации управленческих функций. Это устойчивая манера управленческого поведения, выражающаяся в том, какими методами и приемами менеджер побуждает сотрудников к инициативности, контролирует результаты их деятельности, распределяет полномочия, использует власть и сочетает внимание к задачам с вниманием к человеческим отношениям. В классической типологии выделяют три основных стиля руководства – авторитарный, демократический и либеральный (попустительский). Однако современные концепции лидерства и ситуационного менеджмента подчеркивают необходимость гибкого применения разных стилей в зависимости от условий: характера ситуации (стабильной или кризисной), специфики задачи (структурированной или творческой) и особенностей коллектива (уровень зрелости, сплоченности, мотивации). Эффективный менеджер должен владеть комплексом стилей и уметь адаптировать их к конкретной ситуации, что является показателем его управленческой компетентности.

3. Значение эффективного стиля руководства современного менеджера особенно проявляется в управлении человеческими ресурсами. Он определяет уровень мотивации работников, их отношение к труду, социально-психологический климат в коллективе, готовность к инновациям и способность адаптироваться к изменениям. Кадровая политика организации, являясь составной частью ее общей управленческой и производственной стратегии, напрямую зависит от

управленческого стиля менеджера: именно он формирует систему взаимодействия, влияет на уровень доверия, способствует удержанию ценных кадров и повышению стоимости человеческого капитала. В современных условиях, когда расходы на поиск, адаптацию, обучение и развитие персонала являются значительными, стиль руководства становится инструментом не только текущего администрирования, но и стратегического управления, обеспечивая конкурентоспособность и устойчивость организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА В ООО «УК «ТЕПЛОКОМПЛЕКС»

2.1 Общая характеристика и анализ внутренней среды ООО «УК «Теплокомплекс»

Базой проведения практической части исследования послужило общество с ограниченной ответственностью «УК «Теплокомплекс» (сокр. – ООО «УК «Теплокомплекс»). Основной сферой деятельности является производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии). Протяженность тепловых сетей, обслуживаемых ООО «УК «Теплокомплекс» составляет 571,9 км в одном только городе Каменск-Уральский. Юридический адрес: 623418, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Мичурина, д. 2В.

Генеральный директор ООО «УК «Теплокомплекс» – Виноградов Геннадий Николаевич. Каждый из менеджеров, непосредственно подчиняющийся генеральному директору, возглавляет соответствующую службу. Менеджеры высшего звена имеют прямой контроль над менеджерами среднего звена, которые в свою очередь имеют прямой контроль над менеджерами низшего звена. Высшим организационным уровнем является высший менеджмент. Руководителем этого уровня на ООО «УК «Теплокомплекс» является генеральный директор. Он отвечает за принятие важнейших решений для предприятия в целом.

Менеджеры среднего звена являются связующим звеном между менеджерами низшего и высшего уровня. Они контролируют и координируют работу, возглавляют подразделения и отделы предприятия.

Высший менеджмент ООО «УК «Теплокомплекс» представлен:

– заместителем генерального директора по оборонной продукции;

- начальником производства;
- заместителем генерального директора по производству и сбыту энергоресурсов – руководителем службы;
- главным инженером;
- главным технологом;
- заместителем генерального директора по персоналу и безопасности;
- главным бухгалтером;
- начальником финансовой службы;
- начальником бюджетно-экономической службы;
- начальником коммерческой службы.

К менеджерам среднего звена относятся:

- начальник производственно-диспетчерского отдела;
- помощник генерального директора;
- главный конструктор;
- заместитель технического директора по подготовке производства.

Менеджеры низшего звена являются организационным уровнем, который находится непосредственно над исполнителями. Они в основном осуществляют контроль над выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения информацией о правильности выполнения этих заданий. Менеджеры этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование.

На предприятии менеджерами низшего звена являются руководители отделов и цехов. Работа начальников цехов и отделов координируется и контролируется менеджерами среднего звена.

Организационная структура ООО «УК «Теплокомплекс» обладает следующими качествами:

- организационная структура управления отражает цели и задачи предприятия, следовательно, подчинена производству и его потребностям;

– положительным является отсутствие дублирования работы между функциональными блоками;

– предусмотрено оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, что обеспечивает творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

– определены полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

– созданная система управления обеспечивает ответственность за принимаемые решения перед высшим органом управления – генерального директора и руководителей соответствующих направлений;

– для всех структурных подразделений четко определены цели и задачи.

Полномочия линейных менеджеров дают право решать все вопросы развития вверенных им подразделений, а также отдавать распоряжения для выполнения другими членами подразделений.

Организационная структура определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. В структуре наблюдается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Для корректного анализа кадрового состава необходим анализ технико-экономических показателей ООО «УК «Теплокомплекс». Анализ

хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников. В качестве аналитических методов решения данной задачи мы использовали горизонтальный анализ показателей выручки и себестоимости за 2022–2024 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «УК «Теплокомплекс» в 2022–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2022	2023	2024				
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33069	- 36519	113,88	86,53
Себестоимость	156833	189701	176638	32868	- 13063	120,95	93,11
Чистая прибыль	22311	79184	- 1005	56873	- 80189	354,9	- 1,27

Из таблицы 1 видно, что в 2024 году выручка от реализации упала на 36 млн. руб. или на 13,47 %. При этом прибыль компании сократилась на 80 млн. руб. Данная динамика говорит о важности реформ на предприятии.

В таблице 2 представлена динамика эффективности персонала, представленная производительностью труда.

Таблица 2 – Динамика производительности труда ООО «УК «Теплокомплекс» в 2022–2024 гг.

Показатель	Период анализа			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2022	2023	2024	18-17	19-18	18/17	19/18
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33071	-36519	113,9%	86,5%
Среднесписочная численность, чел.	366	441	415	75	-26	120,5%	94,1%

Продолжение таблицы 2

Производ-ть труда, тыс. руб./чел.	650,9	615,2	565,7	-35,7	-49,46	94,5%	92,0%
---	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Из таблицы 2 видно, что производительность труда, как важнейший показатель эффективности использования персонала на исследуемом предприятии снижается в течение всего периода анализа, что подтверждает важность нашего исследования.

В дальнейшем был проведен анализ кадрового состава ООО «УК «Теплокомплекс» с позиции качественных характеристик персонала предприятия. Для детального изучения состава и структуры кадров организации был проведен анализ персонала за последние 3 года (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика структуры персонала ООО «УК «Теплокомплекс» по профессиональным категориям в 2022–2024 гг.

Структура персонала <i>в том числе по категориям:</i>	Период анализа					
	2022		2023		2024	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %
Рабочие	246	67,2	306	69,4	302	72,8
Менеджеры	33	9,01	33	7,5	23	5,5
Специалисты	53	14,5	64	14,5	60	14,5
Служащие	34	9,3	38	8,6	30	7,3
Итого:	366	100	441	100	415	100

Как показано в таблице 3, на ООО «УК «Теплокомплекс» работают менеджеры, специалисты, служащие и рабочие. Это традиционная классификация профессиональных категорий. Анализируя таблицу 3, было установлено, что в 2024 г., по сравнению с 2022 г., количество рабочих увеличилось на 56 человек. При этом их число в 2023 году выросло на

60 человек, а в 2024 снизилось на 4 человека. На фоне сокращения продаж сильно уменьшилась категория менеджеров: в 2024 году их число снизилось на 10 человек и составило 23 человека. Так же уменьшилось и число специалистов на 4 человека в 2024 году по сравнению с 2023 годом. Та же тенденция характерна и для служащих.

В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую эффективность коллективного и индивидуального труда.

Представим структуру персонала ООО «УК «Теплокомплекс» по категориям за 2022-2024 гг. на рисунке 6.

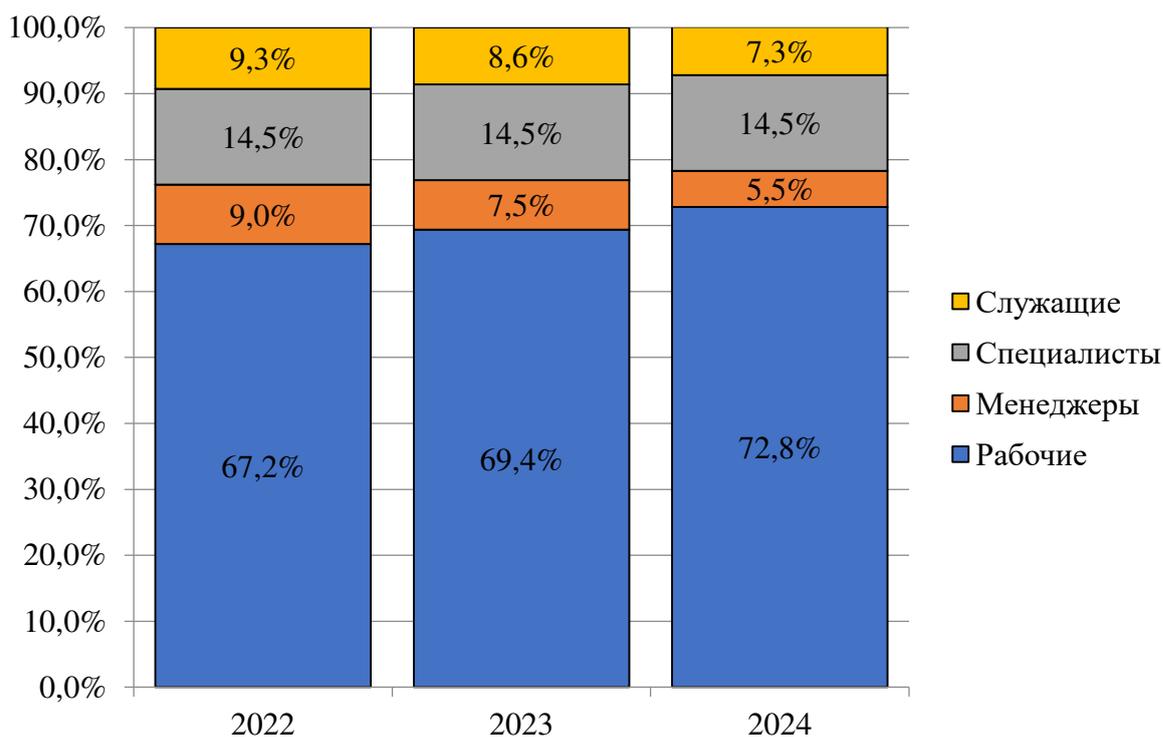


Рисунок 6 – Динамика структуры персонала по категориям ООО «УК «Теплокомплекс» за 2022–2024 гг.

В таблице 4 представлены данные по структуре персонала предприятия по половому признаку.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «УК «Теплокомплекс» по полу за 2022–2024 гг.

Период анализа	В том числе по полу:	
	Мужчины	Женщины
2022	320	46
2023	363	48
2024	366	49

По таблице 4 видно, что на данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Это обоснованно, ведь ООО «УК «Теплокомплекс» занимается тяжелой промышленностью. Но по сравнению с 2022 годом количество мужчин на заводе увеличилось на 46 чел. В 2024 г. их насчитывается 366 чел (рисунок 7).

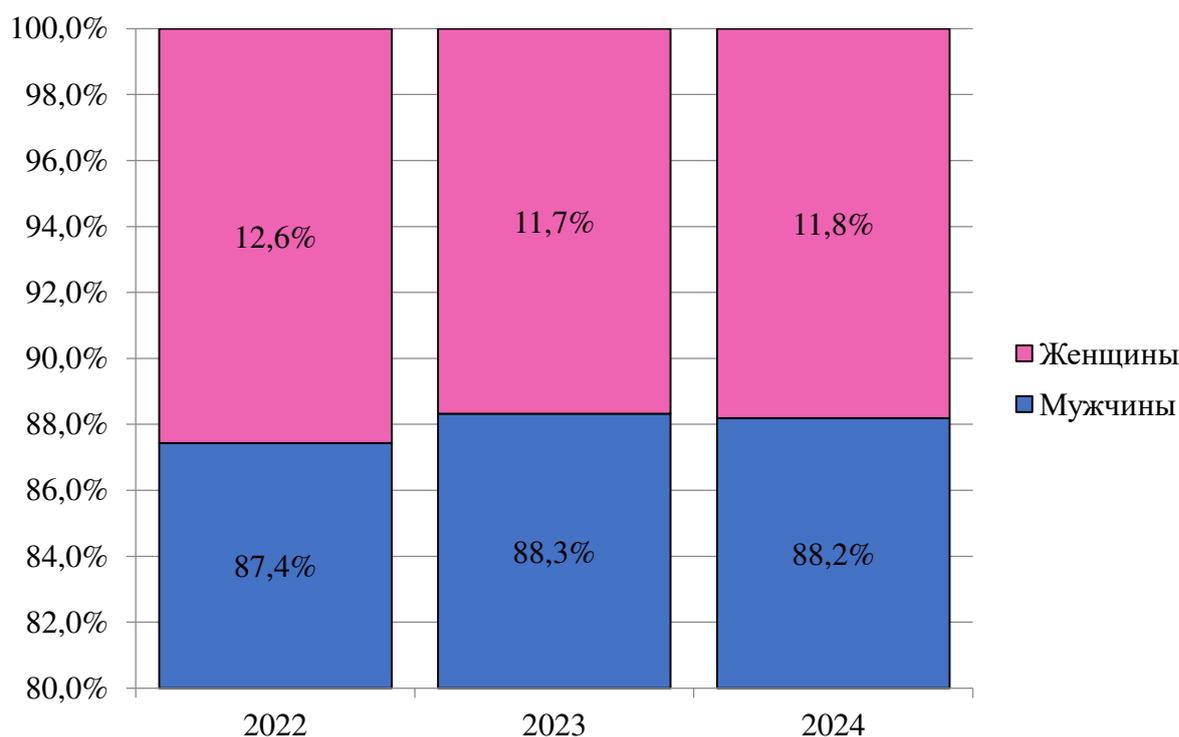


Рисунок 7 – Динамика структуры ООО «УК «Теплокомплекс» по половому признаку за 2022–2024 гг.

Как показано на рисунке 7, количество работающих женщин в ООО «УК «Теплокомплекс» постепенно возрастает, по сравнению с 2022 г.

на 3 чел. Далее рассмотрим образовательный уровень персонала (таблица 5)

Таблица 5 – Образовательный уровень персонала ООО «УК «Теплокомплекс» за 2022–2024 гг.

Уровень образования	Период анализа					
	2022		2023		2024	
	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %
Высшее	67	18,31	74	16,78	83	20,00
Среднее профессиональное	113	30,87	164	37,19	150	36,14
Среднее общее	173	47,27	184	41,72	176	42,41
Неполное среднее	13	3,55	19	4,31	6	1,45
Итого	366	100	441	100	415	100

Таблица 5 показывает, что на предприятии, в основном, работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним профессиональным образованием. Но отмечается, что в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2022 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним профессиональным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним общим образованием снизилось на 7 человек (рисунок 8).

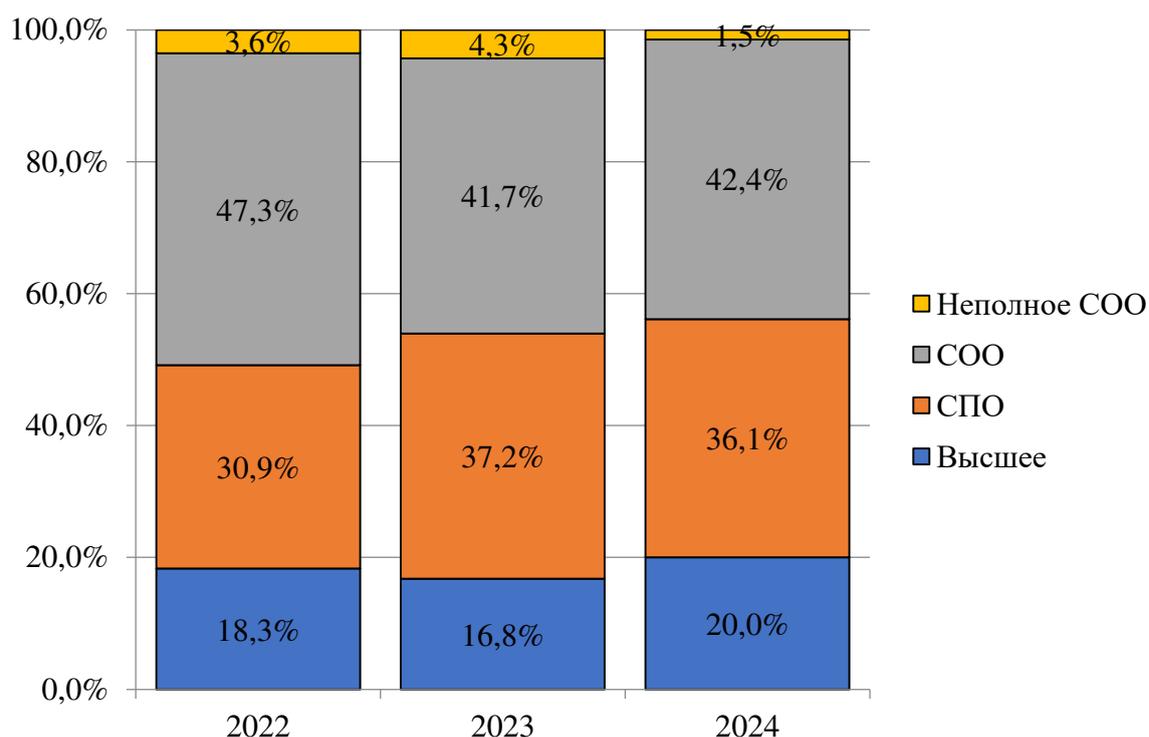


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «УК «Теплокомплекс» по уровню образования за 2022–2024 гг.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей. ООО «УК «Теплокомплекс» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в средние профессиональные и высшие учебные заведения. В 2023 г. ООО «УК «Теплокомплекс» отправило на обучение 58 человек. Возрастной состав ООО «УК «Теплокомплекс» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика возрастного состава персонала ООО «УК «Теплокомплекс» за 2022–2024 гг.

Категория сотрудников	Период анализа					
	2022		2023		2024	
	Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%
18–35	148	40,4	160	36,2	160	38,5
35–50	183	50	247	56	221	53,2

Продолжение таблицы 6

Старше 50	35	9,6	34	7,8	34	8,2
-----------	----	-----	----	-----	----	-----

Из таблицы 6 видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2022 г. работало больше работников в возрасте 35–50 лет, в 2023 г. их количество увеличилось на 64 человек, а в 2024 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2022 г. работников в возрасте 18–35 лет в 2024 г. увеличилось на 12 человек. Динамика возрастного состава персонала ООО «УК «Теплокомплекс» за 2022–2024 гг. представлена на рисунке 9.

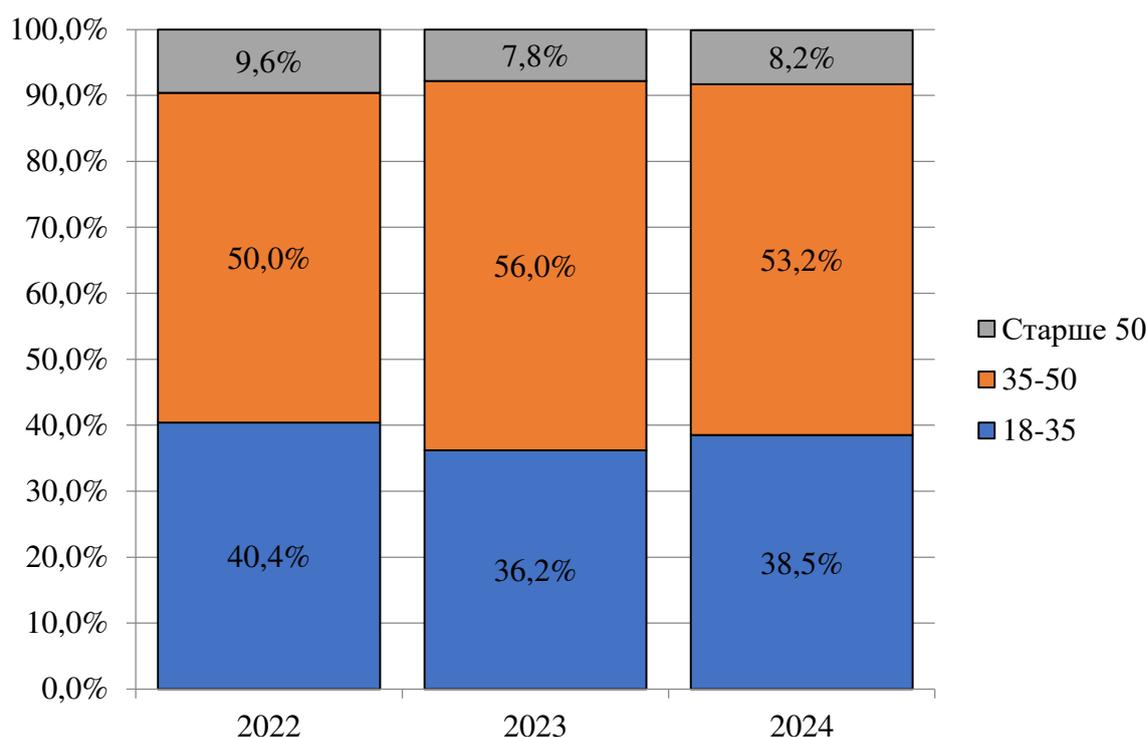


Рисунок 9 – Динамика возрастного состава персонала ООО «УК «Теплокомплекс» за 2022–2024 гг.

Как показано на рисунке 9, работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также

специализированные работники. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет завод будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует. Далее рассмотрим распределение сотрудников ООО «УК «Теплокомплекс» по стажу работы (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение персонала ООО «УК «Теплокомплекс» по стажу работы за 2022–2024 гг.

Показатели	Период анализа					
	2022		2023		2024	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	15	4,1	75	18,2	0	0
1-2	140	38,3	105	25,6	79	37,7
2-5	108	29,5	139	33,8	127	30,6
5 и более	103	28,1	122	22,4	209	31,7
Итого:	366	100	411	100	415	100

Из таблицы 7 видно, что в ООО «УК «Теплокомплекс» преимущественно работают работники с опытом от 2 лет до пяти и более. Таких сотрудников в 2022 году было 57,6 %, в 2023 году 59,4 %, а в 2019 году 62,3 %. Следует отметить, что в 2023 году было принято много новых сотрудников. Однако, в результате реорганизации и оптимизации их в 2024 году не стало.

В заключение данного этапа практической работы проведем количественный анализ степени удовлетворенности сотрудников ООО «УК «Теплокомплекс» своей работой на предприятии. Для этого рассчитаем уровень текучести работников за 2022–2024 гг.

Уровень текучести персонала оценивается по формуле (1):

$$U_{тп} = \frac{(P_c + P_{уд})}{Ч_c} \times 100\% \quad (1)$$

U_{тп} – уровень текучести персонала в периоде, %;

Рс – число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел;

Риа – число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации, чел;

Чс – среднесписочная численность работников в периоде, чел.

Из этого получим в 2024 г уровень текучести персонала:

$$У_{тп2019} = 90 / 660 = 13,6 \%$$

Текучесть, на наш взгляд, может быть обусловлена несправедливой оплатой труда, низкой мотивацией сотрудников, которые обладают высоким уровнем образования. А старение кадров в скором времени может привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. При этом отметим, что на предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

Таким образом, проведенный анализ внутренней среды ООО «УК «Теплокомплекс» показал, что предприятие обладает формализованной и иерархически выстроенной системой управления, обеспечивающей четкое распределение функций и полномочий между уровнями менеджмента, однако эффективность ее применения снижается на фоне неблагоприятной динамики технико-экономических показателей, падения производительности труда и сокращения численности управленческого персонала. Несмотря на положительные стороны

кадрового состава (высокий уровень профессионального образования, наличие работников с опытом более 5 лет, постепенное обновление возрастной структуры), выявлены проблемы текучести, старения кадров и снижения мотивации, что в совокупности отражается на конкурентоспособности организации. Установлено, что управленческие практики предприятия требуют реформирования с акцентом на развитие эффективности стиля руководства, совершенствование мотивационной системы и повышение адаптивности организационной структуры к изменяющимся условиям внешней среды.

2.2 Особенности проявления и применения стилей руководства в менеджменте ООО «УК «Теплокомплекс»

На следующем этапе практической работы по формированию эффективного стиля руководства менеджеров ООО «УК «Теплокомплекс» был проведен опрос среди сотрудников рассматриваемой организации. Цель – выявить особенности стиля руководства менеджеров ООО «УК «Теплокомплекс». Всего в опросе приняло участие 10 человек, из них: в возрасте от 20 до 30 лет – 3 человека, в возрасте от 30 до 40 лет – 3 человека, в возрасте от 40 до 50 лет – 4 человека (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты опроса сотрудников ООО «УК «Теплокомплекс» о стиле руководства генерального директора

Вопрос	Обобщенная характеристика полученных ответов	Кол-во респондентов
1. Как Вы относитесь к директору?	«Не очень хорошо, т.к. ему не достает демократичности, грамотности, большего уважения к работе персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник».	7

Продолжение таблицы 8

	«Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет».	3
2. Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует Ваш директор?	«Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток».	6
	«Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно».	4

Как видно из таблицы 8, на первом этапе опроса был вынесен следующий вопрос: «Как Вы относитесь к директору?». Семеро из десяти ответили: «Не очень хорошо, т.к. ему не достает демократичности, грамотности, большего уважения к работе своего персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник». Трое из десяти ответили: «Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет».

Второй вопрос, вынесенный на обсуждение: «Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует Ваш директор?». Шестеро из десяти ответили: «Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток». Четверо из десяти ответили: «Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно».

Из результатов опроса выявлено, что мнения коллектива расходятся. Большинство считает, что главный менеджер ООО «УК «Теплокомплекс» перегибает палку в попытке показать свою начальственность, не пытается заинтересовать сотрудников в лучшем отношении их к работе, не старается приблизиться к людям и их земным проблемам. Т.е. для них он выказывает все признаки авторитарности. Другие же сотрудники наоборот, считают,

что главный менеджер – демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти на помощь. Но при этом, как настоящий управленец держит всех в строгости и умеет приказывать так, чтобы его приказы исполнялись.

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

Итак, мы провели опрос и выяснили, что стиль управления главного менеджера ООО «УК «Теплокомплекс» более всего относится к авторитарному стилю. На что показывает его нежелание обращать внимание на проблемы коллектива, его жесткость и единовластие. Но его поведение можно оправдать тем, что такова специфика работы производственного предприятия с преобладающей долей мужского контингента.

Отметим, что в управлении генеральный директор ООО «УК «Теплокомплекс» не придерживается, какого-либо одного стиля управления в чистом виде. Ему более всего характерен авторитарный стиль управления, но иногда в нем (стиле) проявляются демократические нотки. Он использует следующие черты указанных стилей: он интересуется мнением работников, при принятии некоторых решений, но поступает в большинстве случаев по-своему. Он властен и настойчив. В неординарных ситуациях не разбирается, кто прав – кто виноват, наказывает того, про кого доложили. Большую часть своих обязанностей передает сотрудникам по причине недостатка времени. Он очень требователен, но обычно требует больше, чем положено по должностным инструкциям. Его мало интересует проблемы сотрудников, как рабочие, так и личные. Он живет сам в себе, обособлено от коллектива и работы. К

дисциплине в коллективе относится строго, иногда даже жестко. Предпочитает больше наказывать, чем поощрять сотрудников к работе.

В рамках исследования генеральному директору ООО «УК «Теплокомплекс» также было предложено пройти опрос. Для самооценки стиля руководства мы использовали опросник, разработанный Н. К. Тьюнг под руководством Е. П. Ильина [10]. Результаты представлены графически на рисунке 10.

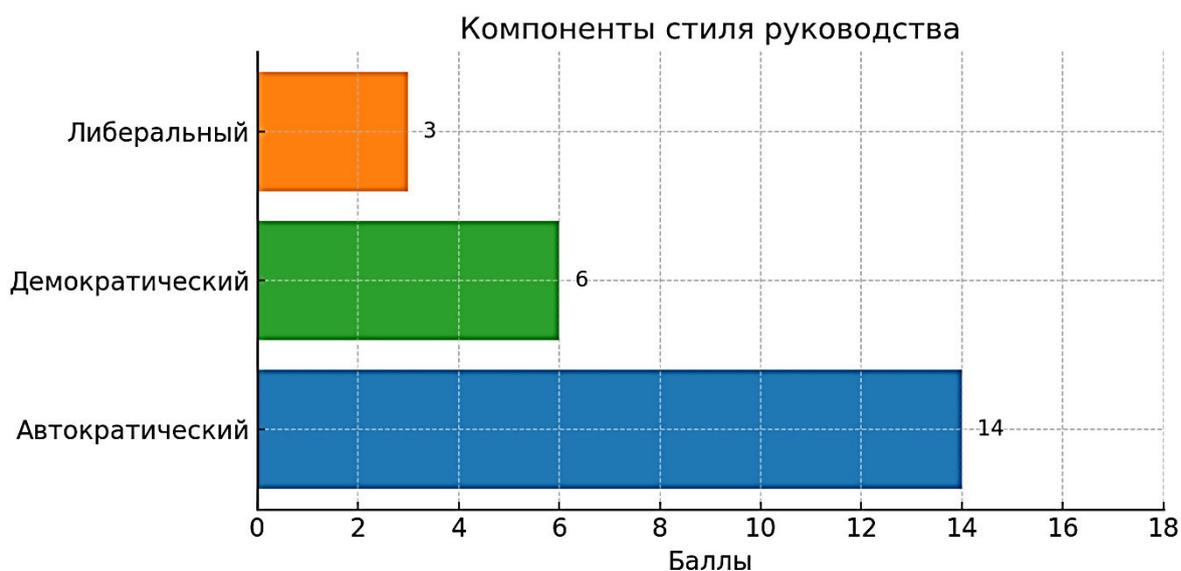


Рисунок 10 – Результаты самооценки склонности к определенному стилю руководства менеджера высшего звена ООО «УК «Теплокомплекс»

Проанализировав ответы данного опроса, можно сформулировать следующие выводы:

- руководитель склонен считать, что он действительно в курсе всего, что происходит внутри организации;
- он считает, что знает все про всех своих сотрудников;
- он склонен преувеличивать свою власть над всеми и вся, и пытается эту власть вынести за пределы работы;
- руководитель считает, что он разбирается во всех ситуациях, происходящих внутри нашей организации;
- он считает, что хорошо понимает людей и разбирается в них;

- ему характерны жесткие, приказные методы принятия решений;
- он считает, что всегда прав и не допускает ошибок;
- руководитель уверен, что умеет принимать правильные решения;
- он не сознает своей вспыльчивости.

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

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

- Менеджер единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации.

- Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти менеджера. Вообще, голос менеджера всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

- Менеджеры среднего звена не доверяют своим сотрудникам. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях.

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

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

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

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

Поведение руководителя должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. Первым условием такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая безупречная аргументация ослаблена. Второе условие – взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным.

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

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

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

Наиболее эффективного стиля руководства подчиненными можно добиться, применяя почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения. Кроме этого существует ряд условий:

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

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

3) величина руководимой группы (оптимальная – менее 10, максимальная – 24 чел);

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

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

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

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения:

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

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

– игра «казанская сирота» имеет несколько вариантов:

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

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

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

г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы выглядеть обиженным.

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

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

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

Таким образом, результаты анализа проявления стилей руководства в менеджменте ООО «УК «Теплокомплекс» показали, что деятельность генерального директора преимущественно носит авторитарный характер: решения принимаются единолично, жестко контролируется дисциплина, превалирует требовательность и ориентация на приказные методы управления. В то же время в его поведении присутствуют отдельные элементы демократического стиля – интерес к мнению сотрудников при обсуждении отдельных вопросов и готовность оказывать помощь в трудных ситуациях. Однако сотрудники в целом воспринимают руководителя как чрезмерно строгого, отстраненного от проблем коллектива и ориентированного прежде всего на результат. Это подтверждается как результатами опроса работников, так и самооценкой стиля руководства директором, что позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования управленческих практик предприятия в направлении баланса между требовательностью и вниманием к человеческому фактору.

2.3 Комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективного стиля руководства в ООО «УК «Теплокомплекс»

На заключительном этапе практической работы, с учетом специфики деятельности ООО «УК «Теплокомплекс» и потребностей ее сотрудников, были разработаны мероприятия, направленные на формирование эффективного стиля руководства. Как было выявлено в рамках теоретического анализа, наиболее эффективным считается адаптивный стиль, в котором присутствуют в большей степени черты демократического стиля и в равной степени – автократического (авторитарного, директивного) и либерального (попустительского) стилей.

Для формирования такого стиля руководства у менеджеров ООО «УК «Теплокомплекс» можно определить следующий комплекс мероприятий:

1. Проведение совещаний для обмена информацией. Аппаратные совещания в подразделениях ООО «УК «Теплокомплекс» проводятся 1 раз в две недели. На наш взгляд, необходимо встречаться с сотрудниками не менее двух раз в неделю, чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями.

2. Проведение совещаний на демократических принципах. Для организации таких совещаний потребуется умение управлять ходом встречи. Необходимо разрабатывать более подробную повестку дня, следить за регламентом, знать, как разговорить молчунов и как сдерживать напор слишком активных ораторов. Менеджерам потребуется умение внимательно слушать и всегда сохранять терпение и самообладание. Всегда должен вестись протокол совещания.

3. Привлечение сотрудников к принятию решений. Менеджерам ООО «УК «Теплокомплекс» необходимо просить сотрудников помогать

им в принятии важных решений. Для этого, разумеется, нужно будет познакомить их с необходимыми фактами и посвятить во все тонкости. Необходимо давать документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.

4. Ценить хорошую работу. Необходимо внедрить систему поощрения хороших работников и отмечать их усилия с помощью методов морального и материального стимулирования.

Для наиболее эффективного внедрения предложенных мероприятий была проведена первичная апробация. Целью апробации является выявление эффективности предложенного комплекса мероприятий при их применении в управленческой деятельности.

Основные задачи проведения апробации:

1. Оценка теоретической обоснованности предложенного комплекса мероприятий.

2. Оценка полноты нормативного, организационно-технического и методического обеспечения предложенного комплекса мероприятий.

3. Подготовка предложений, замечаний и рекомендаций со стороны сотрудников ООО «УК «Теплокомплекс».

На первом этапе апробации данный комплекс мероприятий был предложен высшему менеджменту ООО «УК «Теплокомплекс» для согласования. Теоретическую обоснованность предложенного комплекса мероприятий для топ-менеджера ООО «УК «Теплокомплекс» мы подтверждали рядом фундаментальных концепций в области менеджмента и психологии управления. Так, регулярные совещания для обмена информацией и построения прозрачных коммуникаций находят свое обоснование в работах Э. Мэйо и Ч. Барнарда, подчеркивавших значение человеческих отношений и организационного взаимодействия для эффективности управления, а также в исследованиях Г. Минцберга о стратегической роли коммуникаций [23]. Проведение совещаний на демократических принципах согласуется с моделью демократического

стиля лидерства К. Левина и его последователей, доказавших его значимость для развития инициативы и снижения конфликтности в коллективе [18], а также с концепцией ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара, утверждающих необходимость гибкого выбора стиля управления в зависимости от зрелости сотрудников и характера задач [44]. Привлечение работников к процессу принятия решений отражает идеи М. Фоллетт и Р. Лайкерта о партисипативном управлении и коррелирует с теорией X и Y Д. МакГрегора, обосновывающей ценность доверия и включенности персонала в управленческий процесс. Система признания и поощрения труда, предложенная в рамках комплекса, опирается на иерархию потребностей А. Маслоу, двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга и теорию ожиданий В. Врума, в которых подчеркивается необходимость признания достижений, справедливого вознаграждения и создания условий для удовлетворения как материальных, так и социально-психологических потребностей работников. Так как комплекс мероприятий опирается на широкий спектр классических и современных теоретических подходов, это позволило нам утверждать его высокую научную обоснованность и практическую применимость для совершенствования управленческих практик состава менеджеров ООО «УК «Теплокомплекс».

На протяжении 4 недель мы с генеральным директором ООО «УК «Теплокомплекс» на уровне высшего менеджмента внедряли предложенные мероприятия. Отметим, что полнота нормативного, организационно-технического и методического обеспечения предложенного комплекса мероприятий для его внедрения в менеджмент ООО «УК «Теплокомплекс» определялась совокупностью факторов, связанных как с правовой базой, так и с организационными ресурсами предприятия. С нормативной точки зрения комплекс мероприятий может быть реализован в рамках действующего трудового законодательства Российской Федерации, включая Трудовой кодекс РФ и подзаконные акты,

регулирующие вопросы охраны труда, корпоративных коммуникаций и социального стимулирования персонала, что обеспечивает его юридическую состоятельность и соответствие правовым нормам.

Организационно-техническое обеспечение связано с наличием управленческой структуры, способной адаптировать новые формы совещаний, систематизировать протоколирование, расширить использование внутренних информационных ресурсов, а также интегрировать современные средства коммуникации, что потребовало определенных изменений в регламенте работы подразделений и перераспределения управленческих функций.

Методическое обеспечение мероприятий выражалось в разработке инструкций по организации совещаний, подготовке менеджеров к ведению дискуссий на демократических принципах, создании критериев оценки результативности вовлеченности сотрудников, а также разработке системы морального и материального стимулирования, опирающейся на методические рекомендации в области кадрового менеджмента.

На заключительном этапе первичной апробации с использованием метода наблюдения были выявлены положительные результаты:

– Был изменен график проведения совещаний для обмена информацией. Чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями, совещания проводились несколько раз в неделю (в понедельник утром и пятницу перед завершением рабочего дня).

– Все совещания проводились на демократических принципах. Разрабатывалась более подробная повестка совещаний, директор следил за регламентом, применял методы для того, чтобы разговорить «молчунов» и как сдерживать напор слишком активных сотрудников.

– Директор привлекал сотрудников к принятию решения, для этого он знакомил сотрудников с необходимыми фактами и посвящал во все

тонкости, давал необходимые документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.

– Обстановка на рабочем месте стала более комфортной, сотрудники в беседах отмечали снижение психологической напряженности за счет более доверительного отношения.

Таким образом, с учетом специфики деятельности ООО «УК «Теплокомплекс» и потребностей ее сотрудников был разработан и апробирован комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективного (адаптивного) стиля руководства, сочетающего элементы демократического, автократического и либерального подходов. Предложенные меры включали регулярные совещания для обмена информацией, проведение встреч на демократических принципах с четким соблюдением регламента, привлечение работников к процессу принятия решений и внедрение системы морального и материального стимулирования. Первичная апробация показала положительные результаты: повысилась информированность персонала, возросла вовлеченность сотрудников в управленческие процессы, улучшился психологический климат в коллективе и снизилась напряженность за счет более доверительного отношения топ-менеджера рассматриваемого предприятия к сотрудникам, что подтверждает целесообразность дальнейшей реализации предложенного комплекса мероприятий.

Выводы по второй главе

1. Анализ особенностей стиля руководства в ООО «УК «Теплокомплекс» показал, что управленческая практика генерального директора носит преимущественно автократический

характер, что выражается в высокой требовательности, единоличном принятии решений и жестком контроле над дисциплиной. Вместе с тем в его деятельности присутствуют отдельные элементы демократического стиля – готовность помочь сотрудникам и учет их мнений в ряде ситуаций. Полученные результаты опроса сотрудников и наблюдений за деятельностью руководителя свидетельствуют о наличии противоречия между формально высоким уровнем организованности и фактическим восприятием его стиля подчиненными как чрезмерно жесткого и недостаточно ориентированного на человеческий фактор.

2. Комплексный анализ внутренней среды ООО «УК «Теплокомплекс» в контексте управленческих практик выявил, что существующие формы коммуникации и совещаний носят нерегулярный и преимущественно директивный характер, что ограничивает инициативность сотрудников и их вовлеченность в процесс принятия решений. Недостаточное развитие системы морального и материального стимулирования, а также слабая проработанность механизмов обратной связи негативно отражаются на организационном климате, повышая уровень напряженности в коллективе. Систематизация выявленных недостатков позволила обосновать необходимость перехода к адаптивному стилю руководства, сочетающему элементы демократического, автократического и либерального подходов, что позволит повысить эффективность менеджмента.

3. На основе положений ситуационного лидерства (П. Херси, К. Бланшар), концепции демократического управления (К. Левин), теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум) и партисипативного менеджмента (Р. Лайкерт, М. Фоллетт) был разработан комплекс мероприятий, включающий проведение регулярных совещаний на демократических принципах, привлечение сотрудников к принятию управленческих решений, а также внедрение системы морального и материального стимулирования. Первичная апробация комплекса

мероприятий показала положительные результаты: повысилась информированность работников, снизилась психологическая напряженность и улучшился организационный климат. Ожидаемый эффект от реализации данных рекомендаций заключается в формировании более сбалансированного и эффективного стиля руководства, способного обеспечить рост производительности труда, повышение вовлеченности персонала и укрепление управляемости организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе настоящего исследования были рассмотрены теоретические аспекты формирования и применения стилей руководства в системе управления человеческими ресурсами предприятия. На основе анализа научной литературы, включая труды К. Левина, Р. Лайкерта, Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшара, а также отечественных исследователей А. Л. Гапоненко, А. Я. Кибанова, В. В. Травина и др., было проведено систематизированное уточнение содержания категории «стиль руководства современного менеджера». Показано, что стиль руководства современного менеджера является интегральной характеристикой управленческого поведения, выражающейся в устойчивой системе методов и приемов воздействия руководителя на коллектив с целью достижения организационных целей. При этом он отражает не только индивидуальные качества менеджера, но и уровень зрелости группы, специфику управленческих задач и контекст внешней среды.

Историографический анализ проблемы продемонстрировал эволюцию подходов к осмыслению стиля руководства – от классического деления на авторитарный, демократический и либеральный к более гибким и адаптивным моделям ситуационного лидерства и контингентного подхода, предполагающим использование различных стилей в зависимости от условий деятельности и потребностей коллектива. Теоретическая часть позволила уточнить значение стиля руководства современного менеджера как фактора формирования организационного климата, обеспечения эффективности работы персонала и повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

Во второй главе исследования отражены результаты практического анализа управленческих практик ООО «УК «Теплокомплекс». Проведенный опрос сотрудников и опрос по методике Н. К. Тьюнг и Е. П. Ильина «Самооценка склонности к определенному стилю

руководства» генерального директора показали, что преобладающим является автократический стиль руководства, характеризующийся жесткой регламентацией, высокой требовательностью и акцентом на дисциплине. Вместе с тем в работе руководителя прослеживаются отдельные элементы демократического взаимодействия, выражающиеся в готовности оказать поддержку сотрудникам и учитывать их мнение в ряде ситуаций.

Анализ восприятия руководителя подчиненными выявил амбивалентное отношение: часть сотрудников оценивает строгую манеру руководства как фактор дисциплины и порядка, в то время как другая часть указывает на недостаток демократичности, организованности и уважения к персоналу. Это позволило нам заключить, что существующая управленческая практика сочетает как положительные, так и отрицательные эффекты, требующие целенаправленной корректировки.

С учетом выявленных особенностей был разработан комплекс мероприятий, направленных на формирование адаптивного стиля руководства, сочетающего элементы демократического, автократического и либерального подходов. К числу предложенных мер мы отнесли: организацию регулярных совещаний для обмена информацией и поддержания обратной связи; проведение встреч на демократических принципах с четкой повесткой, регламентом и вовлечением сотрудников в обсуждение; привлечение персонала к процессу принятия управленческих решений; внедрение системы морального и материального стимулирования, ориентированной на признание и поощрение результативной работы.

Первичная апробация комплекса мероприятий в условиях ООО «УК «Теплокомплекс» показала его эффективность: была изменена периодичность совещаний, они стали более структурированными и открытыми, усилилось вовлечение сотрудников в обсуждение управленческих вопросов, снизился уровень психологической

напряженности в коллективе, а атмосфера на рабочих местах стала более доверительной.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить особенности проявления стиля руководства высшего менеджмента ООО «УК «Теплокомплекс» и обосновать необходимость его совершенствования на основе адаптивного подхода. Теоретическая проработка категории «стиль руководства современного менеджера» и ее практическая апробация в условиях конкретной организации показали, что именно адаптивный стиль, сочетающий гибкость демократического взаимодействия с требовательностью авторитарного контроля и элементами либерального стимулирования творческой инициативы, способен обеспечить сбалансированное развитие управленческой системы. Его внедрение способствует росту вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, укреплению социально-психологического климата, повышению управляемости и эффективности деятельности организации.

Следовательно, поставленная в исследовании цель – теоретически обосновать и разработать комплекс мероприятий по формированию эффективного стиля руководства современного менеджера на примере ООО «УК «Теплокомплекс» – может считаться достигнутой, а полученные результаты представляют как теоретическую, так и практическую значимость для развития современных управленческих практик.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. К. – 7-е изд. – Москва : Альпина Пабли., 2016. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-5406-2.
2. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – Челябинск : Социум, 2009. – 333 с. – ISBN 978-5-91603-023-5.
3. Безуглая Г. В. Организационное лидерство или лидер организации / Г. В. Безуглая // МНИЖ. – 2022. – №1-2 (115). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-liderstvo-ili-lider-organizatsii> (дата обращения: 25.05.2025).
4. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – Москва : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
5. Бугаков В. М. Управление персоналом : учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 237 с.
6. Вачугов Д. Д. Из истории менеджмента / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин // Социально-политический журнал. – 1993. – № 3. – С. 83–86.
7. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 371 с. – ISBN 978-5-534-17205-8.
8. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
9. Егоршин А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
10. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 432 с. – ISBN 978-5-91180-837-2.

11. Калоф Б. Вызов лидеров / Б. Калоф, С. Седеберг. – Москва : Наука, 2010. – 420 с.
12. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – Москва : НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – 511 с. – ISBN 5-89123-528-5.
13. Ковалев Л.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / Л. Г. Ковалев. – Москва : Политиздат, 2010. – 189 с.
14. Комаров В. Ф. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр / В. Ф. Комаров, Г. Н. Алоян // Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17, № 2. – С. 110–120.
15. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Дело, 2019. – 234 с.
16. Кричевский Р. Л. Психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – Москва : Изд-во МГУ, 2010. – 177 с.
17. Кытин С. П. Модель функции руководства в органах исполнительной власти Российской Федерации / С. П. Кытин // Армия и общество. – 2014. – №2 (39). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-funktsii-rukovodstva-v-organah-ispolnitelnoy-vlasti-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.05.2025).
18. Левин К. Теория поля в социальных науках / К, Левин ; [пер. Е. Сурпина]. – Санкт-Петербург : Речь, 2000. – 364 с. – ISBN 5-9268-0004-9.
19. Лукичева Л. И. Управленческие решения учебник, по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев; под ред. Ю. П. Анискина. – 5-е изд., стер.. – Москва : Омега-Л, 2010. – 383 с. – ISBN 978-5-370-01629-5.
20. Матасова И. М. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное / И. М. Матасова // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». – 2008. – №2.

– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-rukovodstva-na-gosudarstvennyh-i-chastnyh-predpriyatiyah-obschee-i-osobnoe-1> (дата обращения: 27.04.2025).

21. Мескон М. Основы менеджмента : перевод с английского: классическое издание / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва, Санкт-Петербург : Диалектика, 2020. – 665 с. – ISBN 978-5-907144-89-7.

22. Минцберг Г. Структура в кулаке создание эффективной организации / Г. Минцберг; [пер. с англ. Д. Раевская]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2011. – 512 с. – ISBN 978-5-459-00358-1.

23. Мэйо Э. Промышленные цивилизации / Э. Мэйо; пер. с англ. — Москва : Изд-во иностр. лит., 1936. – 320 с.

24. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2004. – 228 с. – ISBN 966-608-446-5.

25. Омаров А. М. Руководитель : размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – Москва : Политиздат, 1984. – 255 с.

26. Пинк Д. Драйв : что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; перевод с английского: И. Трифионов. – Москва : Альпина паблишер, 2020. – 265 с. – ISBN 978-5-9614-2696-0.

27. Полукаров В. Л. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Общественное движение поддержки приоритетного национального проекта "Образование", Останкинский ин-т телевидения и радиовещания, Каф. "Рекламная коммуникация". – 3-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2013. – 274 с. – ISBN 978-5-406-04418-6.

28. Попов С. Стиль и методы руководства : сборник / С. Попов, Г. Подволкий. – Москва : Московский рабочий, 1985. – 421 с.

29. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / [Н. В. Ключева и др.] ; под ред. Н. В. Ключевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 206 с. – ISBN 5-9268-0684-4.

30. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Москва : Изд. ЭКСМО – Пресс, 2012. – 272 с.
31. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2010. – 380 с.
32. Ситтарова Ю. О. Стили управления: сущность, виды. Особенности формирования и совершенствования индивидуального стиля управления начальника службы МТО / Ю. О. Ситтарова, А. Г. Наумлюк // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018004449> (дата обращения: 27.05.2025).
33. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – Москва : [б.и.], 2016. – 157 с.
34. Смирнова В. В. Руководитель на новом месте. Формула успеха / В. В. Смирнова. – Москва : Изд. «Вершина» – 2017. – 351 с.
35. Современная модель эффективного бизнеса / Е. Э. Головчанская, М. Ф. Григорьев, И. Г. Драгилев и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2015 – 192 с. – ISBN 978-5-00068-454-2.
36. Стил ь и методы руководства : сборник / сост. С. Попов, Г. Подволкий. – Москва : Московский рабочий, 2010. – 189 с.
37. Стоу Б. М. Антология организационной психологии / Б. М. Стоу; [пер. с англ. С. Е. Пале]. – Москва : Вершина, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 701 с. – ISBN 5-94696-079-2.
38. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – [2-е изд.]. – Москва : Акад. нар. хоз-ва, Дело, 1997. – 332 с.
39. Удалов Ф. Е. Основы менеджмента : учебное пособие / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Алехина, О. С. Гапонова. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

40. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. – ISBN 978-5-7996-3298-4.

41. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц. Б. В. Бабина-Кореня. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с.

42. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 4е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2010. – 512 с.

43. Филиппова Л. В. Стили управления / Л. В. Филиппова // Экономика и социум. – 2015. – №3–2 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-upravleniya> (дата обращения: 25.05.2025).

44. Херси П. Менеджмент организационного поведения: управляя человеческим ресурсом / П. Херси, К. Бланшар. – Изд. 10-е, испр. Прентис-Холл, 2013. – 360 с.

45. Хэмел Г. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности (Теория и практика менеджмента) / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 256 с.

46. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – Москва [и др.] : Питер, 2011. – 330 с. – ISBN 978-5-4237-0194-9.

47. Экономика и социология труда учебник, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская и др.; под ред. д.э.н., проф А. Я. Кибанова, М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 582 с. – ISBN 978-5-16-003458-4.