



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

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы
Формирование эффективного стиля руководства как фактор
конкурентоспособности кадровой политики в Верхнеуфалейском
мраморном карьере «ООО Уралмрамор»**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
___55,6___% авторского текста

Работа ___рекомендована___ к защите
рекомендована/не рекомендована

«_01_» ___03___20_17_ г.
зав. кафедрой ___Э,У и П___
(название кафедры)
___Рябчук П.Г.___ ФИО

Выполнил:
Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Петров Александр Геннадьевич

Научный руководитель:
Евплова Екатерина Викторовна

**Челябинск
2017**

Оглавление

	Введение	3
Глава I.	Теоретические аспекты формирования эффективного стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте организации	7
1.1.	Понятие, сущность и виды стилей руководства	7
1.2.	Роль и место кадровой политики в организации	27
	Выводы по первой главе	37
Глава 2.	Практические аспекты стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте организации ООО «Уралмрамор»	40
2.1.	Характеристика базы исследования и ее кадрового состава	40
2.2.	Оценка стиля руководителя в ООО «Уралмрамор»	48
2.3.	Разработка рекомендаций для эффективного руководства персоналом в условиях определенного стиля управления в ООО «Уралмрамор»	55
	Выводы по второй главе	59
	Заключение	60
	Список используемой литературы	74
	Приложение	78

Введение

Актуальность. Данная выпускная квалификационная работа посвящена анализу повседневной деятельности руководителя. В ней рассматриваются основные приемы и методы работы менеджера. На стиль руководства влияет множество факторов. В первую очередь это личность самого руководителя, особенности его характера. Кроме того, стиль руководства зависит от специфики сферы деятельности, особенностей руководимого коллектива, окружающей производственной среды. В связи с этим стили руководства изучаются с разных подходов:

- Подход с позиции личных качеств человека
- Поведенческие теории, рассматривающие проблему с позиции поведения руководителя
- Ситуационные теории, исследующие стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов

В современных условиях рыночной экономики, в условиях высокой конкуренции между производителями и спросом на качественную продукцию изменились и функции руководителей. Так, к ним предъявляется ряд требований, к которым относятся обеспечение высокой производительности, контроль над качественным исполнением работниками своих обязанностей и др. В связи с этим возникает необходимость совершенствовать стили руководства, применяя которые можно было бы соответствовать предъявляемым требованиям. Этим объясняется актуальность работы. Данные положения определили тему исследования: «Формирование эффективного стиля руководства как фактор конкурентоспособности кадровой политики в «Верхнеуфалейский мраморный карьер», ООО «Уралрамор».

Проблема изучения влияния стиля руководства на персонал предприятия и его эффективность на предприятии возникла одновременно с развитием управления персоналом. Наиболее значимые специалисты в

области теоретического обеспечения управления персоналом являются следующие отечественные ученые: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, С. Лиз, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанов и др.

Цель исследования – анализ стилей руководства и пути его совершенствования.

Объект – система управления персоналом в организации.

Предмет – процесс формирования стиля руководства.

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

Раскрыть понятие стиля руководства и его сущность.

Изучить роль и место кадровой политики в организации.

Провести анализ организационной характеристики базы исследования и ее кадрового состава.

Проанализировать стиль руководства на базе исследования и разработать меры по его совершенствованию.

Теоретико-методологической базой исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта управления персоналом предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области кадрового менеджмента.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработанных мероприятиях по совершенствованию стиля руководства в исследуемом хозяйствующем субъекте.

Теоретическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, управления персоналом, экономики, рекрутмента и других. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ и ее субъектов, инструкции, существующие на предприятиях обрабатывающей промышленности (по вопросам оценки профессионального уровня работника при приеме, документального оформления приема персонала), материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме выпускной квалификационной работы.

Статистические данные для анализа представляют собой бухгалтерскую, финансово-экономическую отчетность предприятия – базы исследования, аналитические справки руководителя предприятия и отчеты о состоянии и движении кадров при приеме за 2014-2016 гг.

Методы исследования в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

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

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

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

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

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

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

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ООО «Уралмрамор»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

Глава 1. Теоретические аспекты стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте организации

1.1. Понятие, сущность и виды стилей руководства

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

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.

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

Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя

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

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

Анализ стилей основывается на разнообразных подходах.

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

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

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей 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.

Ситуационный подход основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты

их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. [52, 79]

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам с целью повлиять на них или побудить к действию. Назовем наиболее встречающиеся стили руководства.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим. Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, не самокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления

более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя 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 руководителей 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:

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

Отрицательные моменты авторитарного стиля:

- 1) подавляет инициативу;
- 2) требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- 3) повышает степень бюрократизма. [52, 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.

Таким образом, 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.

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.

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.

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, с. 95].

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.

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.

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.

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.

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. [10, 110]

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

2. В соответствии с ситуационной концепцией П. Херсли и К. Бланшара (рис. 1) 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.

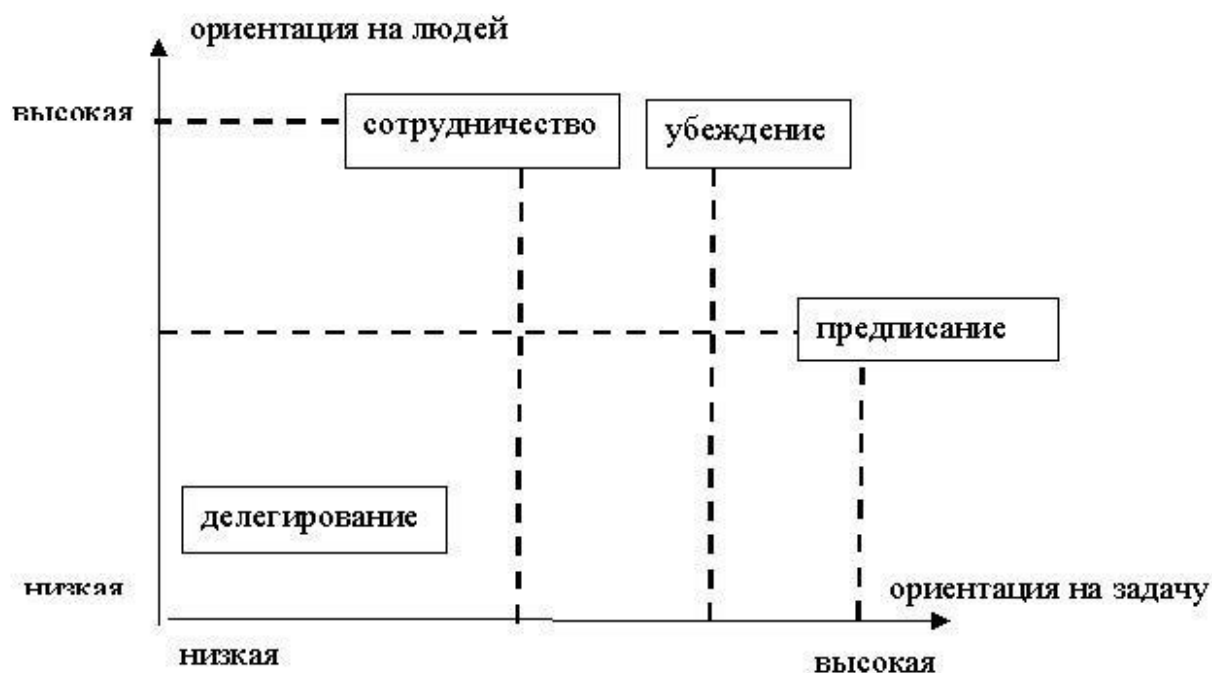


Рис . 1. Стили управления по Херсли-Бланшару

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.

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.

Дадим характеристики стилей руководства по Херсли-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.

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.

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.

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. [34, 65]

Как мы видим, руководитель/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 руководитель должен иметь в своем арсенале все четыре стиля и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого руководителя есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль. Это, в частности, подтверждается на практических занятиях.

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.

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



Рис. 2. Решетка стилей руководства Блейка—Моутона

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 руководителей считают, что стиль 9—9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

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

4. Теория X и Y " Дугласа Мак-Грегора. Концептуальной основой авторитарного стиля управления и его "эксплуататорской" и "благожелательной" разновидностей является "Теория X и Y " Дугласа Мак-Грегора, которая представлена на схеме 1.

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

Рисунок 3. "Теория X и Y" Дугласа Мак-Грегора.

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

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

При более мягкой "благожелательной" разновидности авторитарного стиля 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 Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить

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

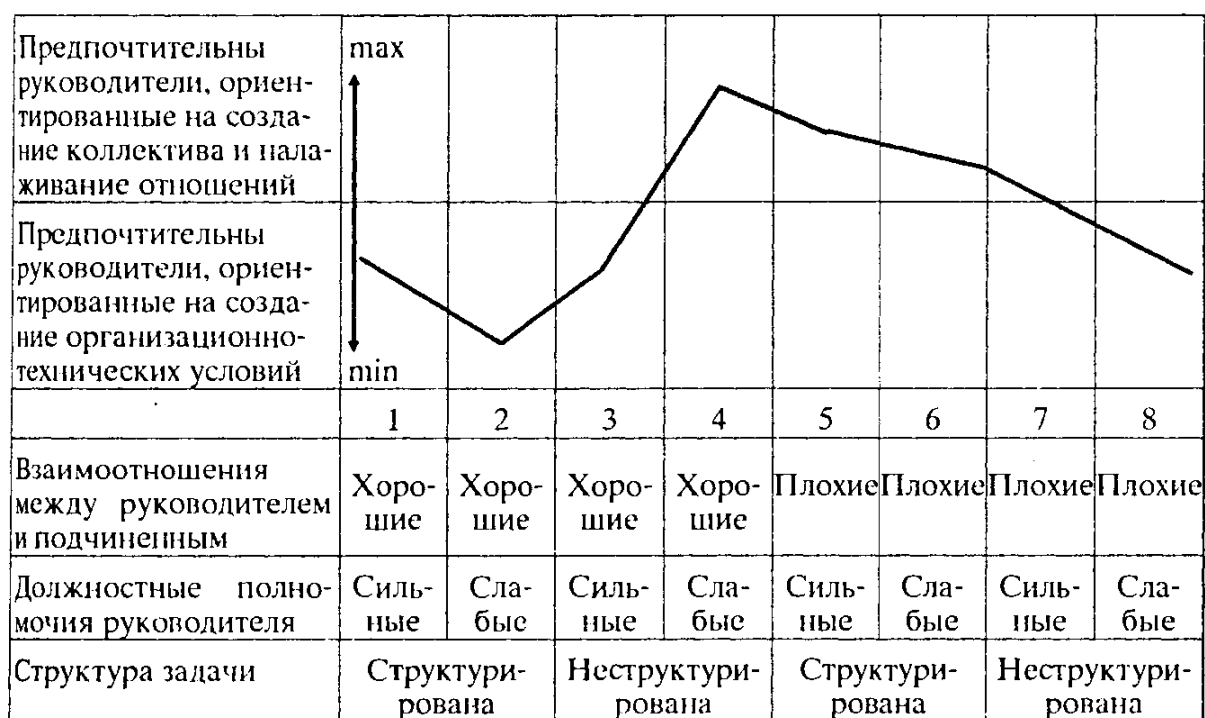


Рисунок 4. Зависимость руководства от ситуации. Модель Фидлера.

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 определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается "стиль поддержки", аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудника стремятся к 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, 22]

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на "достижение", когда руководитель 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. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

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.

6. Модель стилей руководства Врума-Йеттона.

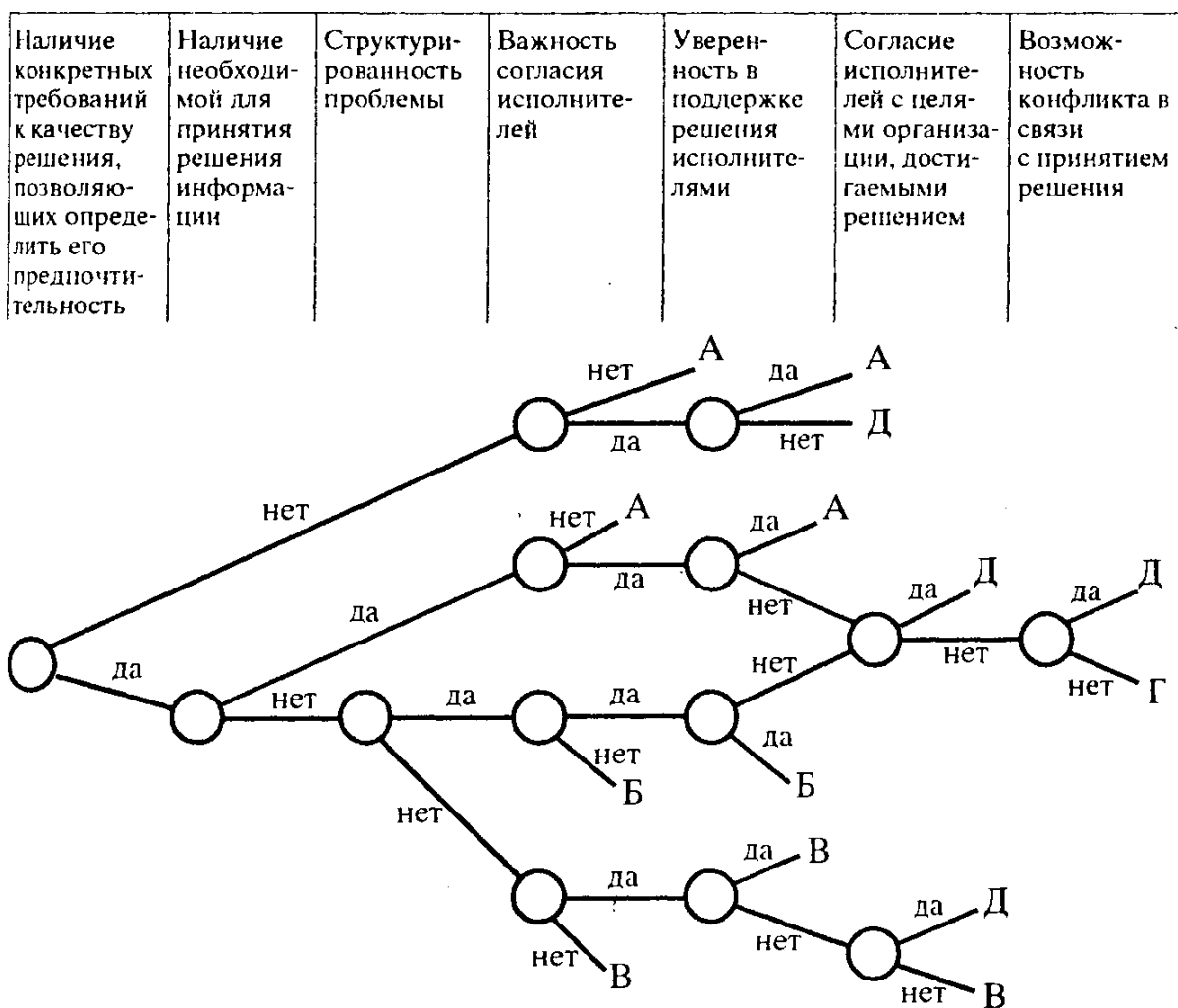


Рисунок 5. Модель стилей руководства Врума-Йеттона.

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 — Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

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

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

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

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

При выборе стиля руководители 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 руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на схеме.

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 руководителя 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, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, руководитель направляет усилия на их изменение.

1.2. Роль и место кадровой политики в организации

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

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

Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование;

2) создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

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

При разработке кадровой политики необходимо учитывать необходимость повышения стоимости "капитала". Расходы на отбор персонала, его адаптацию, обучение и повышение квалификации,

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

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

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

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

В области маркетинга персонала:

1) исследование рынка рабочей силы и создание необходимой информационной базы;

2) количественное и качественное планирование потребностей в персонале;

3) структурирование и планирование расходов на персонал.

В области занятости персонала:

1) непрерывное и последовательное планирование воспроизводства кадров;

2) сравнение существующих и перспективных требований к

персоналу вакантным должностям и кадровому составу организации;

3) профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;

4) введение в специальность, профессиональная ориентация;

5) регулярное предоставление информации о стратегии и деятельности организации;

б) повышение квалификации, обучение и развитие персонала.

В системе мотивации:

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

2) разработка теории и практики мотивации персонала;

3) разработка методов и технологий мотивации персонала.

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

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

В процессе разработки кадровой политики организации определяются такие направления:

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.).

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

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

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

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

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

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

качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы.

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

Та или иная модель организации формируется, прежде всего, условиями, в которых она существует и действует. К факторам, определяющим выбор кадровой политики, относятся и трудовое законодательство, и характер рынка труда, и созданные социальные институты, и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны их учитывать. Модель будет трансформироваться с развитием предприятия, и руководителю важно не пропустить момент, требующий изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии развития, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно 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, 69]

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

Концепция кадровой политики современных организаций, как правило, ориентируется на качественное обновление деятельности кадровых служб. В них ставится задача внедрения системы непрерывной профессиональной подготовки специалистов и кадров среднего звена управления, автоматизированных обучающих систем для повышения квалификации и переподготовки специалистов. Во многих организациях уже имеются наборы обучающих программ, наработки по созданию подсистем "АСУ — учет кадров", "АСУ — резерв", "АСУ — аттестация", но широкомасштабная работа еще не проводится. Одной из основных причин такого положения является недооценка высшими руководителями значения переподготовки и повышения квалификации кадров. В концепциях кадровой политики больше внимания стало уделяться формированию команд специалистов, умеющих решать производственные и научно-технические задачи на современном уровне. В системе

подготовки специалистов ставится задача перейти к обучению по индивидуальным программам, включающим перечень учебных дисциплин, основанных на последующих должностных обязанностях. Для этого целесообразно установить более тесные связи компаний с вузами для согласованной разработки программ обучения молодых специалистов, отвечающих современному уровню управления персоналом. [5, 118]

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

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

эффективно использовать мастерство и возможности каждого работника;

обеспечивать организацию высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

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

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

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

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

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

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

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

Выводы по первой главе

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

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

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

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

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

Руководитель/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.).

Составной частью всей управленческой и производственной политики организации является кадровая политика. Она должна не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне. Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство:

1) обеспечение участков производства необходимыми человеческими ресурсами, учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда). Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование;

2) создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

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

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать

фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

Глава 2. Практические аспекты стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте организации

2.1. Характеристика базы исследования

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

Основными видами деятельности предприятия являются:

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 6. Мраморный карьер ООО «Уралмрамор»

Рассмотрим структуру предприятия ООО «Уралмрамор» по половому признаку в таблице 1.

Таблицы 1.

Структура персонала ООО «Уралмрамор» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2012 г		2014 г		2015 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «Уралмрамор» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2014 году, в 2015 году женщин больше на 8 человек, а в 2016 году – на 9 человек. В основном к «мужским должностям» должностям в организации ООО «Уралмрамор» относятся механизаторы.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика

(рисунок 7).

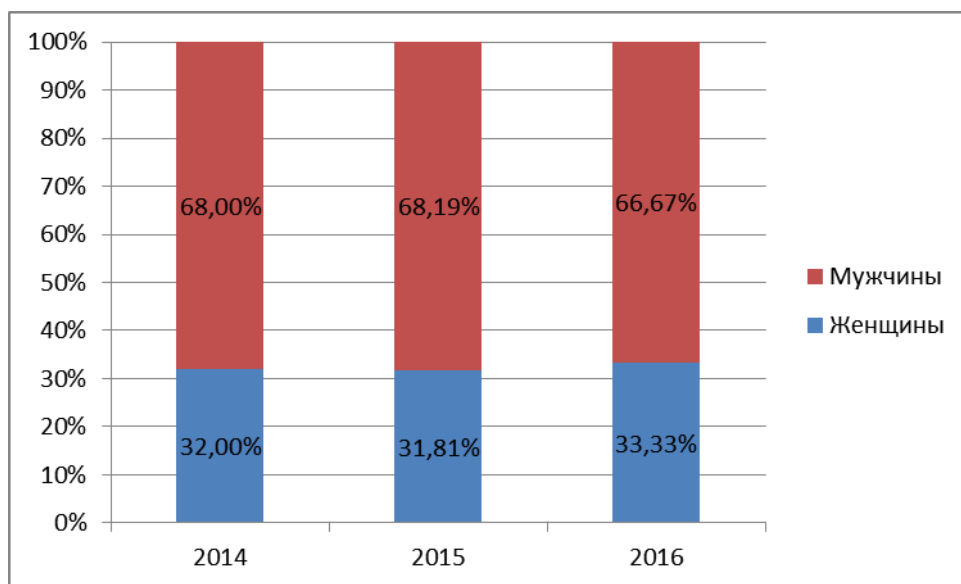


Рисунок 7. Структура организации ООО «Уралмрамор» по половому признаку

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 2).

Таблица 2

Структура организации ООО «Уралмрамор» по возрасту

Возраст	Период					
	201		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

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

гистограммы на рисунке 8.

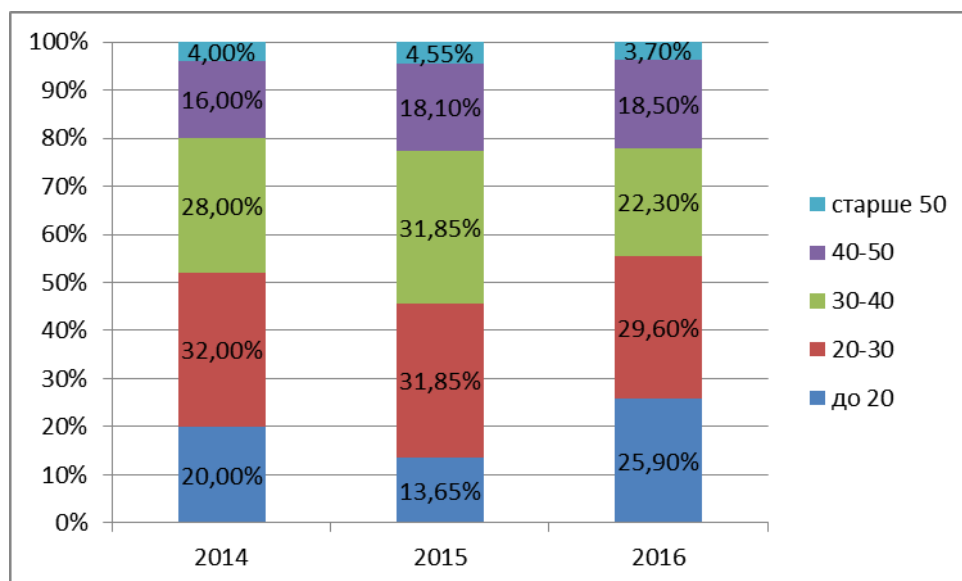


Рисунок 8. Структура организации ООО «Уралмрамор» по возрасту

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

Таблица 3

Структура организации ООО «Уралмрамор» по образованию

Образование	Период					
	2012		2014		2015	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	14%	5	19%
Среднеспец.	19	76%	18	82%	19	70%
Незаконченное В/о	1	4%	0	0%	1	4%
В/о	1	4%	1	5%	2	7%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы 3 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 19 человек, в 2015 – 18 человек, а в 2016 – 19 человек, при этом лица с высшим образованием составляют лишь в 2014 – 1 человек, в 2015 – 1 человек, а в 2016 – 2 человека, лица с незаконченным

высшим образованием в 2014 – 1 человек, в 2015 – 0 человек, а в 2016 – 1 человек, и средним образованием в 2014 – 4 человека, в 2015 – 3 человека, а в 2016 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 9.

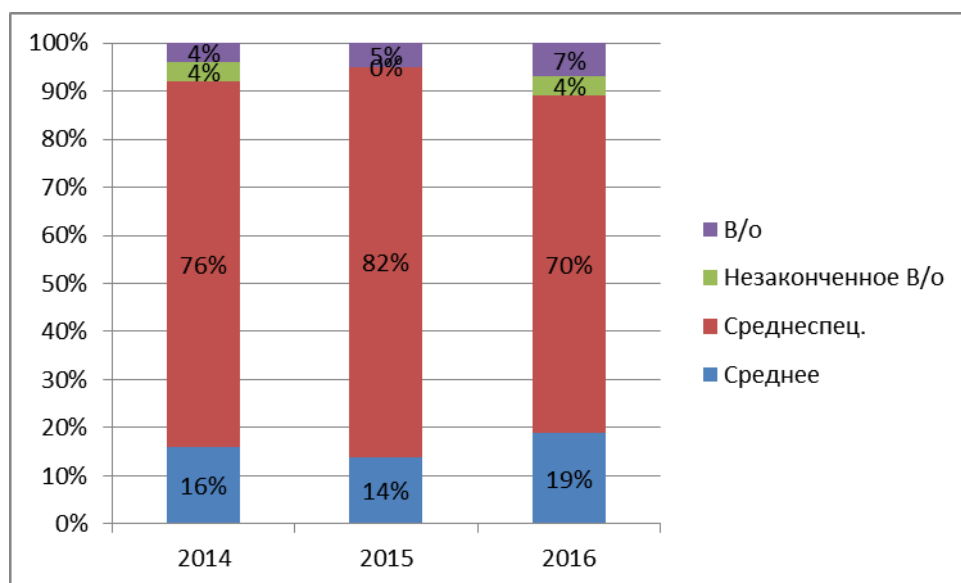


Рисунок. 9. Структура организации ООО «Уралмрамор» по образованию

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

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 4.

Таблица 4

Структура организации ООО «Уралмрамор» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 4 мы видим, что самой многочисленной группой является

группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%. (рис. 7)

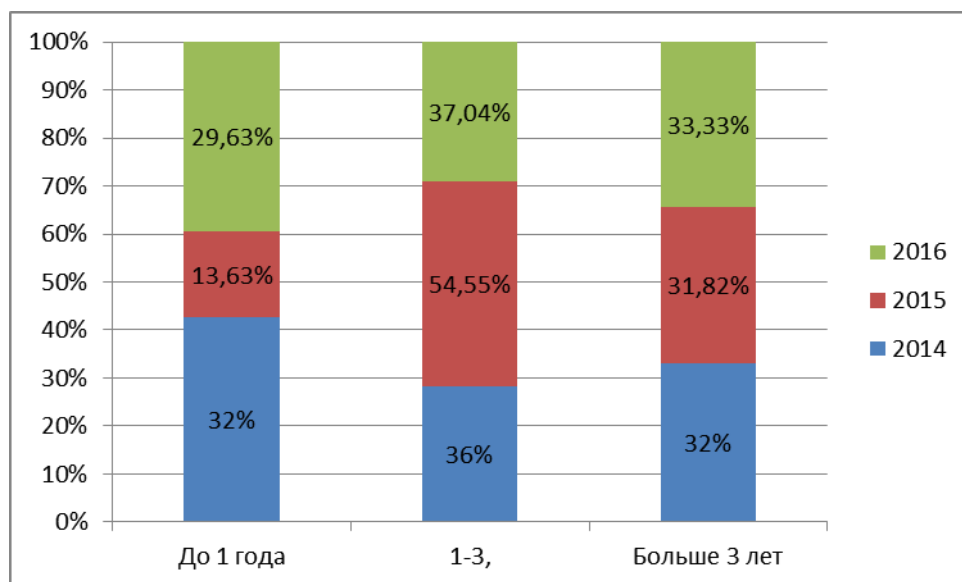


Рисунок 10. Структура организации ООО «Уралмрамор» по стажу работы

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «Уралмрамор» в таблице 5.

Таблица 5.

Квалификационная структура персонала предприятия ООО «Уралмрамор»

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	5%	1	4%
Специалисты (бухгалтер)	1	4%	1	5%	1	4%
Служащие (кладовщик)	1	4%	0	0%	1	4%
Рабочие	22	88%	20	91%	24	89%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 5 можно сделать вывод, что рабочего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 22 человека, в 2015 году – 20 человек, а в 2016 году 24 человека. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 1 человек. Руководитель 1 – г – н Воронов В.В. Главной задачей квалификационной структуры ООО «Уралмрамор» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Составим иллюстрацию данной динамики (рисунок 11)

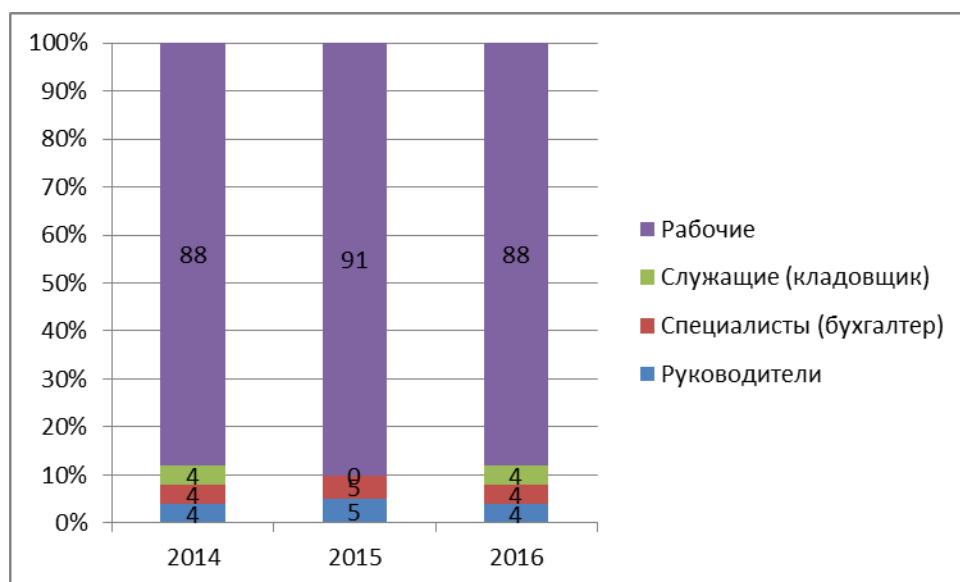


Рисунок 11. Квалификационная структура организации персонала ООО «Уралмрамор»

2.2. Оценка стиля руководителя и его значения в кадровом менеджменте

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

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

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

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

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

Из результатов опроса видно, что мнения коллектива расходятся.

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

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

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

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

В рамках исследования директору было предложено ответить на вопросы анкеты.

Проанализировав его ответы, можно сформулировать следующие выводы:

- руководитель склонен считать, что он действительно в курсе всего, что происходит внутри организации;

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

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

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

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

всякая критика в его адрес пресекается;

- руководители среднего звена не доверяют своим подчиненным.

Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях.

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

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

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

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

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

взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным.

Названный стиль управления приводит к отрицательным результатам 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.

2.3. Разработка рекомендаций для эффективного руководства в условиях определенного стиля управления

Для демократического стиля руководства можно определить следующие рекомендации:

- Проводите совещания для обмена информацией. Аппаратные совещания в Управлении образования проводятся 1 раз в две недели. Необходимо встречаться с сотрудниками не менее двух раз в неделю, чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями.
- Проводите совещания на демократических принципах. Для организации таких совещаний потребуется умение управлять ходом встречи. Необходимо разрабатывать более подробную повестку дня, следить за регламентом, знать, как разговорить молчунов и как сдерживать напор слишком активных ораторов. Вам также потребуется умение внимательно слушать и всегда сохранять терпение и самообладание. Всегда ведите протокол совещания.
- Привлекайте сотрудников к принятию решений. Попросите сотрудников помогать Вам в принятии важных решений. Для этого Вам, 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.
- Старайтесь прийти к консенсусу. Не стоит совершать поступок или принимать решение до тех пор, пока каждый сотрудник не выскажет свое мнение и не сможет согласиться с Вашим выбором и признать, что в данных обстоятельствах лучшей альтернативы нет.
- Цените хорошую работу. Поощряйте хороших работников и отмечайте их усилия с помощью методов морального и материального стимулирования.

Для наиболее эффективного внедрения рекомендаций был также определен тип темперамента директора ООО «Уралмрамор», при помощи теста на определение темперамента, и разработаны рекомендации к работе сангвиника.

Необходимо:

- организовывать и дисциплинировать его
- поощрять его трудолюбие, следить за его нагрузкой
- воспитывать упорство в достижении поставленной цели
- поддерживать его увлечения
- контролировать его лидерские и организаторские способности

и наклонности

- развивать его деловые качества
- поддерживая артистизм, пресекать кривляние.

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

Сангвиник - в идеале – руководитель.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Исследование эффективности применения рекомендаций для демократического стиля управления

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

Основные задачи проведения апробации:

- оценка обоснованности разработанных рекомендаций для демократического стиля управления;
- оценка полноты нормативного, организационно-технического и методического обеспечения;
- подготовка предложений, замечаний и рекомендаций со стороны сотрудников ООО «Уралмрамор»;
- оформление разработанных рекомендаций для удобства их применения специалистами.

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

На протяжении нескольких недель директор ООО «Уралмрамор»

следовал рекомендациям, разработанным в п. 2.4.

На втором этапе апробации была выявлена положительная динамика применения рекомендаций:

- был изменен график проведения совещаний для обмена информацией. Чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями, совещания проводятся несколько раз в неделю.

- все совещания проводятся на демократических принципах. Разрабатывается более подробная повестка дня, директор следит за регламентом, знает, как разговорить молчунов и как сдерживать напор слишком активных ораторов.

- Директор ООО привлекает сотрудников к принятию решения, для этого он знакомит сотрудников с необходимыми фактами и посвящает во все тонкости, дает документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.

- обстановка на рабочем месте стала более комфортной, сотрудники отмечают снижение психологической напряженности.

Таким образом, нами предполагается высокая эффективность применения разработанных рекомендаций для демократического стиля управления.

Выводы по второй главе

Во второй главе были разработаны рекомендации для эффективного руководства в условиях определенного стиля управления.

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

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

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

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

Для демократического стиля руководства можно определить следующие рекомендации:

- Проводите совещания для обмена информацией.
- Проводите совещания на демократических принципах.
- Привлекайте сотрудников к принятию решений.
- Старайтесь прийти к консенсусу.
- Цените хорошую работу.

Заключение

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

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

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

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

Руководитель/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.).

Составной частью всей управленческой и производственной политики организации является кадровая политика. Она должна не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне. Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство:

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

Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование;

2) создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

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

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

В выпускной квалификационной работе были разработаны рекомендации для эффективного руководства в условиях определенного стиля управления. Базой исследования было выбрано ООО «Уралмрамор».

На втором этапе апробации была выявлена положительная динамика применения рекомендаций:

- был изменен график проведения совещаний для обмена информацией. Чтобы держать сотрудников в курсе происходящего, обмениваться мнениями и важными сведениями, совещания проводятся несколько раз в неделю.

- все совещания проводятся на демократических принципах. Разрабатывается более подробная повестка дня, директор следит за регламентом, знает, как разговорить молчунов и как сдерживать напор слишком активных ораторов.

- Директор ООО привлекает сотрудников к принятию решения, для этого он знакомит сотрудников с необходимыми фактами и посвящает во все тонкости, дает документы для изучения сотрудникам заранее – за несколько дней, для изучения всех тонкостей проблемы.

- обстановка на рабочем месте стала более комфортной, сотрудники отмечают снижение психологической напряженности.

Таким образом, нами предполагается высокая эффективность применения разработанных рекомендаций для демократического стиля управления.

Список используемой литературы

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

Перевод с английского. Изд. «РИПОЛ классик» - 2005г.

16. Дихтиль Е., Хершген Х. Практический маркетинг.— М.: Высш. школа, 2008.

17. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст]. Мн.: НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 2007.

18. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]. Нижний Новгород. 2009.607 с.

19. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента [Текст]: Учебник—Мн.: НПЖ “ФУА”, ЗАО “Экомпресс”, 2007.

20. Калоф Б., Седеберг С. Вызов лидеров[Текст]. М.: Наука. 2010. 420 с. 21.Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М.: Издательство БЕК, 2011. - 275 с.

22. Ковалев Л.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст]. М.: Политиздат. 2010. 189 с.

23. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст]. Пер. с англ. М.: 2009. 318 с.

24. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст].—М.: Прогресс, 2009.

25. Кравченко А.И. Основы социологии [Текст]. М.: «Академпроект», 2000. 378 с.

26. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст]. –М.: Высш. школа, 2007.

27. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель.. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Дело. 2009. 234 с.

28. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы [Текст]. М.: Изд-во МГУ. 2010. 177 с.

29. Лукичева, Л.И. Управленческие решения [Текст]: Учебник / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина – 4 – е изд., стереотип. – М.: Омега – Л, 2009. – 383с.

30. Маркетинг [Текст]/ Под ред. А. Н. Романова.—М.: Банки и

биржи, ЮНИТИ, 2007.

31. Маркетинг: теория и практика [Текст]. Кожекин Г. Я.—Мн.: 2008.

32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]. М.: ЛТД. 2010. 246 с.

33. Менеджмент [Текст]: Учебник для студ. вузов. / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова – 3е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 320с.

34. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента [Текст]. М., "Дело", 2010. 654 с.

35. О пользе доброго слова (Плюсы и минусы демократического стиля управления) [Текст] // Вопросы управления.2000.№1.с.18.

36. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: советы руководителю [Текст]. Киев.: 2010. 190 с.

37. Оксина К.Э. Управление социальным развитием организации. Учебное пособие для вузов. Изд. «МПСИ» - 2007г.

38. Омаров А.М. Руководитель; размышления о стиле управления [Текст]. 2-е изд., доп. М.: 2008. 249 с.

39. Организация и технология торговых процессов [Текст]: учебник для кооп. вузов / Ф. Г. Панкратов, Э. А. Арустамов и др.—М.: Экономика, 2009.

40. Организация торговли продовольственными товарами [Текст]/ Гончаров П. Г., Егоров В. Ф. И др.—М.: Экономика, 2009.

41. Петрушин В.И. Психология менеджмента [Текст]. М. 2010. 168 с.

42. Попов С., Подволкий Г. Стиль и методы руководства [Текст]: Сборник /сост., - М.: Московский рабочий, 1985г.

43. Резник С. Менеджеры на пороге XXI века [Текст].//ЭКО. 2000. №3. с.190 197.

44. Рынок, маркетинг, менеджмент [Текст]/ Савинский, В. И. ,

Ежель А. И. и др.—Мн.: “Урожай”, 2008.

45. Савицкая Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст].—Мн. М.: ИП “Экоперспектива”, 2007 .

46. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала [Текст]. - Ростов-на-Дону, 2010. 380 с.

47. Словарь-справочник менеджера [Текст]/ Под ред. М.Г. Лапусты.-М., 2016 г.

48. Смирнова В.В. Руководитель на новом месте. Формула успеха [Текст]. Изд. «Вершина» - 2007г.

49. Стил и методы руководства [Текст]: Сборник /сост. Попов С., Подволкий Г., М.: Московский рабочий, 2010. 189 с.

50. Сторчевой М. А., Сторчевого М.А, под редакцией Сторчевого М. А., Сторчев. Менеджмент и экономика труда [Текст]. М. Изд. «Институт Экономическая школа» - 2004г.

51. Управление организацией [Текст]/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРМА-М. 2009. 669 с.

52. Устинкин С.В., Лapidус В.А., Шuнина А.А. Основы менеджмента. (Проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях) [Текст]. Изд. Нижегородский государственный университет» - 2000г.

53. Федорова, Н.В. управление персоналом организации [Текст]: Учеб. Пособие / Н.В. федорова, О.Ю. Минченкова – 4е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 512с.

54. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности (Теория и практика менеджмента) [Текст]. Изд. «Питер» - 2005г.

Приложение 1

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

1.

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

2.

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

3.

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

4.

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

5.

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

6.

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

7.

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

в) рассудительны и осторожны;

г) трудно устанавливаете контакт с новыми людьми.

8.

а) у Вас выразительная мимика;

б) быстрая, громкая речь с живыми жестами; в) медленно включается в работу;

г) очень обидчивы.

9.

а) у Вас быстрая, страстная речь;

б) в новую работу включаетесь быстро; в) порыв сдерживаете легко;

г) очень впечатлительны.

10.

а) работаете рывками;

б) за любое новое дело беретесь с увлечением; в) попусту сил не растрчиваете;

г) у Вас тихая, слабая речь.

11.

а) вам присуща несобранность;

б) настойчивы в достижении цели; в) вялы, малоподвижны;

г) ищите сочувствия других.

12.

а) быстро решаете и действуете;

б) в сложной обстановке сохраняете самообладание; в) ровные отношения со всеми;

г) необщительны.

13.

а) инициативны и решительны; б) быстро схватываете новое;

в) не любите попусту болтать, молчаливы; г) одиночество переносите легко.

14.

- а) стремитесь к новому;
- б) у Вас всегда бодрое настроение; в) любите аккуратность;
- г) робки, малоактивны.

15.

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

16.

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

17.

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

18.

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

19.

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

20.

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

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

Например:

«а» — 7 раз * 5 = 35%

«б» — 10 раз * 5 = 50%

«в» — 2 раза * 5 = 10%

«г» — 1 раз * 5 = 5%

Четыре вида ответов соответствуют 4 типам темперамента.

«а» — тип холерика

«б» — тип сангвиника

«в» — тип флегматика

«г» — тип меланхолика.

В нашем примере доминирует тип «б» — сангвиник (50%).

Определите свой доминантный тип.

Типы темперамента.

Холерик.

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

Сангвиник.

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

быстрая.

Флегматик.

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

Меланхолик.

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

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

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

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография содержит 54 наименования.

Один экземпляр работы сдан в учебную часть ППИ ЮУрГГПУ