



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Формирование эффективного стиля руководства менеджера на
предприятии малого бизнеса

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнила:

Студент группы ЗФ-409/114-4-1 К,

Губайдуллин

Луффир

Закирьянович

Научный руководитель:

Абдурахимов Ю.В., д.э.н., доцент

Проверка на объем заимствований:

__55,1__% авторского текста

Работа __допущена__ к защите

«04» __03__ 2017 г.

Зав. кафедрой Э, УиП

П.Г.Рябчук

Челябинск, 2017

Оглавление:

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты проблемы формирования эффективного стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте корпорации	10
1.1. Состояние проблемы реализации кадрового менеджмента в корпорации в существующей литературе.....	10
1.2. Стиль руководства и его значение в кадровом менеджменте корпорации.....	16
1.3. Технология по развитию эффективного стиля руководства в корпорации.....	25
Выводы по первой главе.....	27
Глава 2. Практическая работа по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»	29
2.1. Анализ преобладающих стилей руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».....	29
2.2. Рекомендации по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».....	47
2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».....	60
Выводы по второй главе.....	66
Заключение	68
Глоссарий	71
Список используемой литературы	73
Приложение	80

Введение

Актуальность темы исследования. В XXI веке человечество вступило в принципиально новую фазу своего развития - глобализации социально-экономических и социокультурных процессов, социальной и экономической интеграции, распространения новейших технологий. Одним из наиболее ярких проявлений этой тенденции является интернационализация бизнеса и доминирование в нем транснациональных корпораций. Именно сейчас, в период ускоренного развития высоких технологий, быстрой и резкой смены ситуаций в экономике и экспоненциального роста глобальных информационных систем, способность организаций выживать в условиях постоянно обостряющейся конкуренции определяется в первую очередь профессиональным руководством человеческими ресурсами.

Поэтому не кажется сильным преувеличением, встречающееся все чаще одно из названий современной эпохи как «века менеджеров», в котором отражается не просто появление и развитие особой социальной группы менеджеров и менеджмента как специализированного вида деятельности и поведения все увеличивающегося числа людей в различных сферах жизнедеятельности общества, но реальное и все усиливающее их влияние и роль.

Переход к рыночной экономике в России, экономическая реформа с необходимостью разрушает и заменяет привычную прежнюю социальную структуру, в том числе и на уровне организаций. На протяжении последних пяти-семи лет возникло ранее не существовавшее в нашей стране социально-структурное образование - менеджеры, которые еще совсем недавно были для большинства россиян капиталистической экзотикой. Их число, как и влияние в обществе, все возрастает, в связи, с чем резко усиливается интерес к деятельности этой группы профессиональных управленцев.

Проблематика власти [управления] и подчинения исследовались уже родоначальниками европейской общественной мысли - Сократом, Платоном,

Аристотелем, анализировавшими природу человеческих взаимоотношений, поведение людей в этом процессе. В новое время вопросы управления такой формой организации, как государство, занимали значительное место в трудах Н. Макиавелли, Г. Гроция и др.

Непосредственно проблематика руководства и управления людьми на уровне организаций начала изучаться значительно позже, в первой половине XX столетия в работах Ф.У. Тейлора, Э. Мейо, Р. Стогдилла, К. Левина. Основные доктрины были разработаны в новейший период, а именно во второй половине XX века. Взгляды исследователей на проблемы управления развивались по мере развития общественных отношений. совершенствования технологии производства и изменений в бизнесе, средствах связи и обработки информации. Параллельно с изменениями в практике управления происходил процесс смены научных представлений в данной области знаний. Разработкой научных теорий управления в западной социологии занимались такие исследователи, как Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Р. Бейк и Дж. Моутон, Ф. Фидлер, К. Арджирис, П. Херси и К. Бланшар, Р. Хаус и Т. Митчелл, В. Врум и Ф. Й отгон, У. Реддин, Д. Белл, В. Бсннис, Р. Танненбаум и В. Шмидт, Дж. Стинсон и Т. Джонсон, К. Дэвис, Т. Коно, Н. Тичи и М. Деванна, В. Оучи, П. Друкер, М. Вудкок, Д. Френсис, Т. Питере и Р. Уотерман, Г. Кунц и С. О'Доннел и многие другие.

В нашей стране научные разработки в теории управления велись с начала XX века. Уже в 20-е годы достижения выдающихся отечественных теоретиков в данной области приобрели мировую известность. Так в возглавляемый А.К. Гастевым Центральный Институт Труда приезжали учиться менеджеры из-за рубежа. Признание во многих странах получили труды А.А. Богданова - одного из основоположников общей теории организации. Ф.Р. Дунаевский - директор Харьковского Всеукраинского института труда, занимался вопросами коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления. Затем в силу известных исторических

обстоятельств подобные исследования на несколько десятилетий были прекращены. Лишь в конце 60-х - начале 70-х годов на волне политической оттепели вновь появились значительные исследования в сфере труда и управления. Достойное место среди них занимает социологический анализ трудовой деятельности и прежде всего человеческого фактора. В центре внимания исследователей того периода оказались проблемы удовлетворенности трудом и трудовой мотивации, поведение личности в трудовом коллективе и ее ценностные ориентации.

Проблема исследования состоит в выявлении значения стиля руководства в кадровом менеджменте и поиске рекомендаций по развитию эффективного стиля руководства в корпорации.

Актуальность и проблема квалификационной работы обусловили выбор **темы нашего исследования: «Формирование эффективного стиля руководства менеджера на предприятии малого бизнеса».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Объект исследования: кадровый менеджмент в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Предмет исследования: стиль руководства и его значение в кадровом менеджменте корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Гипотеза исследования: стиль руководства будет иметь положительное значение в кадровом менеджменте корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»», если:

- осуществить диагностику эффективности стиля управления у менеджеров среднего звена [руководителей 7 подразделений] корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»;

- внедрить рекомендации по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Задачи исследования:

1. Выявить значение стиля руководства в кадровом менеджменте корпорации.
2. Разработать рекомендации по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».
3. Определить социально-экономическую эффективность рекомендаций по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Теоретико-методологическая и эмпирическая основа исследования. Предпринятый анализ управления персоналом и стилей руководства в организации осуществляется на основе концепций А.Я. Кибанова, А. Файоля. Эмпирическую базу исследования составили результаты поискового экспертного опроса менеджеров среднего звена [руководителей 7 подразделений] корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Практическая значимость исследования. Результаты и практические рекомендации, представленные в работе, могут быть использованы в деятельности органов управления, для управленческого персонала, лечь в основу семинарских занятий и различного рода дискуссий и обсуждений. Реализация рекомендаций, соблюдение необходимых параметров и положений по выбору правильной тактики поведения руководителей открывает возможности решать качественно новые задачи в области эффективного организационного развития.

Разработанные рекомендации:

Рекомендация 1. Установление ясных, четких целей деятельности организации, доведение данных целей до сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 3. Делегирование полномочий.

Рекомендация 4. Совершенствование мотивации труда менеджеров на ООО «АльфаКара».

Методы исследования: анализ литературных источников, наблюдение, опрос.

База исследования: корпорация «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Юридический адрес организации:

Адрес:	Магнитогорск, Челябинская область, Россия
Телефон:	+7 [351] 939-31-00, телефон/факс
Skype:	evgen292
Реквизиты:	e-mail: alfacara@mail.ru
Сайт:	http://www.alfacara.ru

Структура исследования: наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты проблемы формирования эффективного стиля руководства и его значения в кадровом менеджменте корпорации

1.1. Состояние проблемы реализации кадрового менеджмента в корпорации в существующей литературе

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «**кадровый менеджмент**». Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления [11].

Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: «**Кадровый менеджмент** - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий». Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Кадровый менеджмент [менеджмент персонала, экономика персонала] - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала [вербовка и отбор персонала], задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками» [1].

Таким образом, главное, что составляет **сущность кадрового менеджмента организации**, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника [рабочей силы] в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся

друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления [персонал предприятия на персонал управления предприятием] вряд ли можно согласиться [34].

Субъектами и объектами кадрового менеджмента являются такие виды организаций как корпорации. В российском законодательстве понятие «корпорация» как тип организации напрямую не употребляется, поскольку в основных законодательных документах фигурируют понятия «организация», «предприятие», «учреждение», «акционерное общество». В отечественной литературе, посвященной проблемам корпоративного управления, под корпорацией понимаются либо любые акционерные общества, либо любая организация, отвечающая признакам корпоративной идентичности. В последнем случае приводится различный перечень таких признаков. В обобщенном виде можно дать следующее определение корпорации.

Корпорация - это предпринимательская организация, [юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ].

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

Содержание задач кадрового менеджмента составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров [система комплектования, расстановка];

- кадровая политика [взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров];
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров [подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей [трудовой] карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [16].

Цели и задачи кадрового менеджмента

Целями кадрового менеджмента предприятия [организации] являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу [привлечение, развитие персонала];
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач [балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности];
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [56].

Эффективность кадрового менеджмента, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Реализация целей и задач кадрового менеджмента осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с

персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [17].

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал [кадры]. Персоналом предприятия называется основной [штатный] состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда [количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения];

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др. [24].

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей [11].

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не

только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной [в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам], основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести [67].

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации.

1.2. Стиль руководства и его значение в кадровом менеджменте корпорации

Слово же «стиль» - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Следовательно, стиль руководства - это своего рода «почерк» влияния менеджера на людей.

Стиль руководства - относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [44].

Под **стилем управления** понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Существует два подхода к изучению стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся так называемые «одномерные» стили управления.

Модель Левина

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В 30-е годы вместе со

своими сотрудниками он провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный [анархический]. Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский [либеральный] [56].

Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин.

Автократический стиль руководства [в различных источниках можно встретить различные его названия: авторитарный, директивный, административный] отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Существуют разновидности автократического стиля: «эксплуататорский» и «благожелательный».

«**Эксплуататорский**» автократический 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 только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов [8].

При более мягкой «благожелательной» разновидности автократического стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный

стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально.

Организации, в которых преобладает **Демократический стиль** руководства [его еще называют коллегиальным], характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением [49].

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: «консультативную» и «партиципативную». При использовании «консультативного» стиля руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

«Партиципативная» разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе, и могут внести в нее новизну и творчество [33].

Суть **либерального** стиля руководства [или нейтрального, попустительского] состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия

для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые определяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе [51].

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными.

Модель Лайкерта

Р. Лайкерт выделяет два типа руководителя: руководитель, сосредоточенный на работе и руководитель, сосредоточенный на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе [или руководитель, ориентированный на задачу] заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

В противоположность первому типу руководителя Лайкерт ставит руководителя, сосредоточенного на человеке, главной заботой которого являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда, используя совершенствование человеческих отношений. Данный тип руководителя позволяет работникам максимально

участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности руда.

Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства:

- **Эксплуататорско-авторитарный.** Руководитель, использующий эксплуататорско-авторитарный стиль, ориентирован на работу и мало заботится о людях.

- **Благосклонно-авторитарный.** Руководители, использующие этот стиль, могут поддерживать авторитарные отношения со своими подчиненными, но они разрешают подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений.

- **Консультативно-демократический.** При использовании этого стиля все важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

- **Основанный на участии** стиль характеризуется групповым принятием решений, участием работников в разработке и выполнении решений. Руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения носят дружеский, доверительный характер. Руководители ориентированы на человека [67].

Модель Мак Грегора

Еще одним из видных исследователей вопроса стилей лидерства является Д. Мак Грегор. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа теорией X, а другая теорией Y.

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто он выражает свое отношение следующим образом:

- Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.

- Люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.

-Каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.

-Чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а так же напоминать о возможности наказания.

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории X, так и теории Y. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X [54].

Существуют такие условия, при которых развитие организации осуществляется по принципам теории Y. Руководители в данном случае в условиях равноправия имеют полную поддержку со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер, придерживающийся теории Y, позволяет подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать различные виды деятельности.

«Многомерные» стили руководства

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются «многомерные» стили управления, которые представляют комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других.

Классификация университета штата Огайо

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой «Бюро по исследованиям в области бизнеса» в университете штата Огайо [США],

проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало понятие того, что люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными [49].

«Управленческая решетка» Блейка и Мутона

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Р. Блейком и Дж. Мутонем, которые построили решетку [схему], представляющую собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле. Каждое поле является отдельным стилем руководства, которым может пользоваться руководитель.

Блейк и Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций таблицы.

- [1;1] Прimitивное руководство или «отдых на работе»

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи независимого эксперта.

Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя и расширит границы новых идей воплощаемых в производство. Такой управляющий не является лидером. Он является просто «хранителем своего портфеля и

кресла». Но очень скоро серьезные трудности заставят пересмотреть стиль руководства, либо сменить руководителя.

- [1;9] Социальное руководство

Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, а процесс производства остается в стороне. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заключена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель любим подчиненными, они готовы всегда оказать помощь своему лидеру. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок. Но излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений, из-за этого страдает производство. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.

- [9;1] Авторитарное руководство

Эта позиция характерна для менеджеров, которые заботятся только о производстве и не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкого характера и ведет к понижению результативности работы. Качество управленческих решений, по их мнению, не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Но между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание и сохраняется удовлетворительный уровень групповой дисциплины [67].

- [5;5] Производственно - социальное управление

Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умеет сочетать заботу о людях с заботой, о производстве. Такой менеджер идет на компромисс во всех случаях. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаются и корректируются с подчиненными. Положительными чертами руководителей такого типа являются,

постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства [58].

- [9;9] Командное руководство или руководство «лицом к лицу»

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. Данный тип управленца стремится приложить максимум усилий, как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг, по их мнению, является активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих, учесть изменения, влияющие на эффективность производства [56].

В различных специфических условиях каждый из стилей управления может оказаться весьма эффективным, но в типичной ситуации развития бизнеса наиболее успешным будет применение командного руководства.

Самый лучший стиль руководства – это стиль, ориентированный на реальность.

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива.

1.3. Технология по развитию эффективного стиля руководства в корпорации

Совершенствование стиля управления в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»» предлагается за счет разработки ряда рекомендаций, но прежде чем приступать к разработке этих

рекомендаций, следует сформировать технологию развития существующего стиля управления.

Технология [от др.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, причина; методика, способ производства] — совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства.

Технология развития состоит из четырех этапов:

Этап 1. Подготовка. На этапе подготовки, прежде всего, определяется потребность в совершенствовании стиля управления. Исходной основой для определения потребности в совершенствовании является личный стиль управления руководителя.

Затем назначаются лица ответственные за осуществление принятой программы. Обычно ответственными лицами за осуществление совершенствования являются руководители высшего звена в руководстве корпорации, а также руководители подразделений. Также, может быть создана специализированная группа, отвечающая за процесс совершенствования. Далее необходимо проанализировать существующий стиль управления в корпорации. В ходе анализа существующего стиля управления выявляются все его недостатки, которые дальнейшем устраняются за счет разработки ряда рекомендаций.

Далее разрабатывается стратегия управления и ведется анализ производственной деятельности, также, учитывая то, что стиль управления влияет на морально-психологический климат в компании, ведется исследование и улучшение его, в качестве основного рычага воздействия.

Этап 2. Проведение. На этапе проведения происходит осуществление принятой программы по совершенствованию стиля управления. На данном этапе следует начать совершенствовать стиль самого руководителя, путем совершенствования деловых качеств и развития лидерских качеств. На

данном этапе следует производить регулярный анализ достигнутых результатов.

Этап 3. Заключительные операции. На этапе заключительных операций происходит сравнение стиля управления до и после преобразований. Подготавливается необходимая отчетная документация, в которой отражаются итоги обработанных результатов. Составляются отчеты по проведенным мероприятиям.

Этап 4. Мониторинг. На этапе мониторинга осуществляются следующие мероприятия: анализируется эффективность проведенных рекомендаций; назначается лицо ответственное за мониторинг; отслеживаются финансовые потоки во время перехода к новому стилю управления.

Выбор стиля управления влияет не только на эффективность деятельности организации в целом, но и на морально-психологический климат в коллективе, отношения между руководителем и его сотрудниками играют немало важную роль в успехе организации, поэтому, изучив литературу по выбранной мной теме и проведя ряд исследований, я могу дать некоторые рекомендации по улучшению отношений между руководителем и его сотрудниками.

Выводы по первой главе

В первой главе нашей квалификационной работы мы рассмотрели основные теоретико-методологические единицы исследования.

«Кадровый менеджмент - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов,

обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Субъектами и объектами кадрового менеджмента являются такие виды организаций как корпорации.

Корпорация - это предпринимательская организация, [юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ].

Одна из главных задач кадрового менеджмента заключается в развитии эффективного стиля руководства.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [44].

Существует два подхода к изучению стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся так называемые «одномерные» стили управления [авторитарный, демократический, попустительский]; современные теории стилей руководства: модель Лайкерта, модель Мак Грегора, «Многомерные» стили руководства, классификация университета штата Огайо, «Управленческая решетка» Блейка и Мутона и др.

Самый лучший стиль руководства – это стиль, ориентированный на реальность, т.е. ситуационный.

Нами была проанализирована технология развития эффективного стиля руководства в корпорации разработанная А.Я. Кибановым.

Технология— совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства.

Технология развития эффективного стиля руководства в корпорации содержит следующие этапы: **Этап 1. Подготовка. Этап 2. Проведение. Этап 3. Заключительные операции. Этап 4. Мониторинг.**

Значение стиля руководства в кадровом менеджменте заключается в эффективности планомерного организованного воздействия с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника [рабочей силы] в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Глава 2. Практическая работа по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»

2.1. Анализ преобладающих стилей руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»

Корпорация «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

Юридический адрес организации:

Адрес:	Магнитогорск, Челябинская область, Россия
Телефон:	+7 [351] 939-31-00, телефон/факс
Skype:	evgen292
Реквизиты:	e-mail: alfacara@mail.ru
Сайт:	http://www.alfacara.ru

ООО «АльфаКара» разрабатывает и изготавливает тяжеловозные прицепы и полуприцепы грузоподъемностью от 20 до 200 и более тонн.

«АЛЬФАКАРА» сегодня - это предприятие с объемом выпуска до 10 тяжеловозных прицепов в месяц. Коллектив сполна использует преимущества небольшого предприятия.

Сокращенное наименование: **ООО «АЛЬФАКАРА»**

ИНН /КПП 7448092670 / 744801001 [свидетельство серия 74 № 004577204 от 04.07.07г.]

Основной вид деятельности: 34.20 – производство автомобильных кузовов; производство прицепов, полуприцепов и контейнеров, предназначенных для перевозки одним или несколькими видами транспорта.

Коды статистики: ОКПО-99285640, ОКАТО-75401366000, ОКОГУ-49013, ОКФС-16, ОКОПФ-65.

Регистрационный номер ПФ : 084-006-055484

Обслуживающий банк: ОАО «Челябинвестбанк» г.Челябинска, пл.Революции, 8.

Банковские реквизиты: р/с 40702810300120009372, БИК 047501779, к/с 30101810400000000779

ООО «АльфаКара» изначально была определена следующая миссия: поставка на рынок высококачественных автотранспортных продуктов и автокомпонентов с целью максимального повышения безопасности потребителей на дорогах и удовлетворения потребностей покупателей.

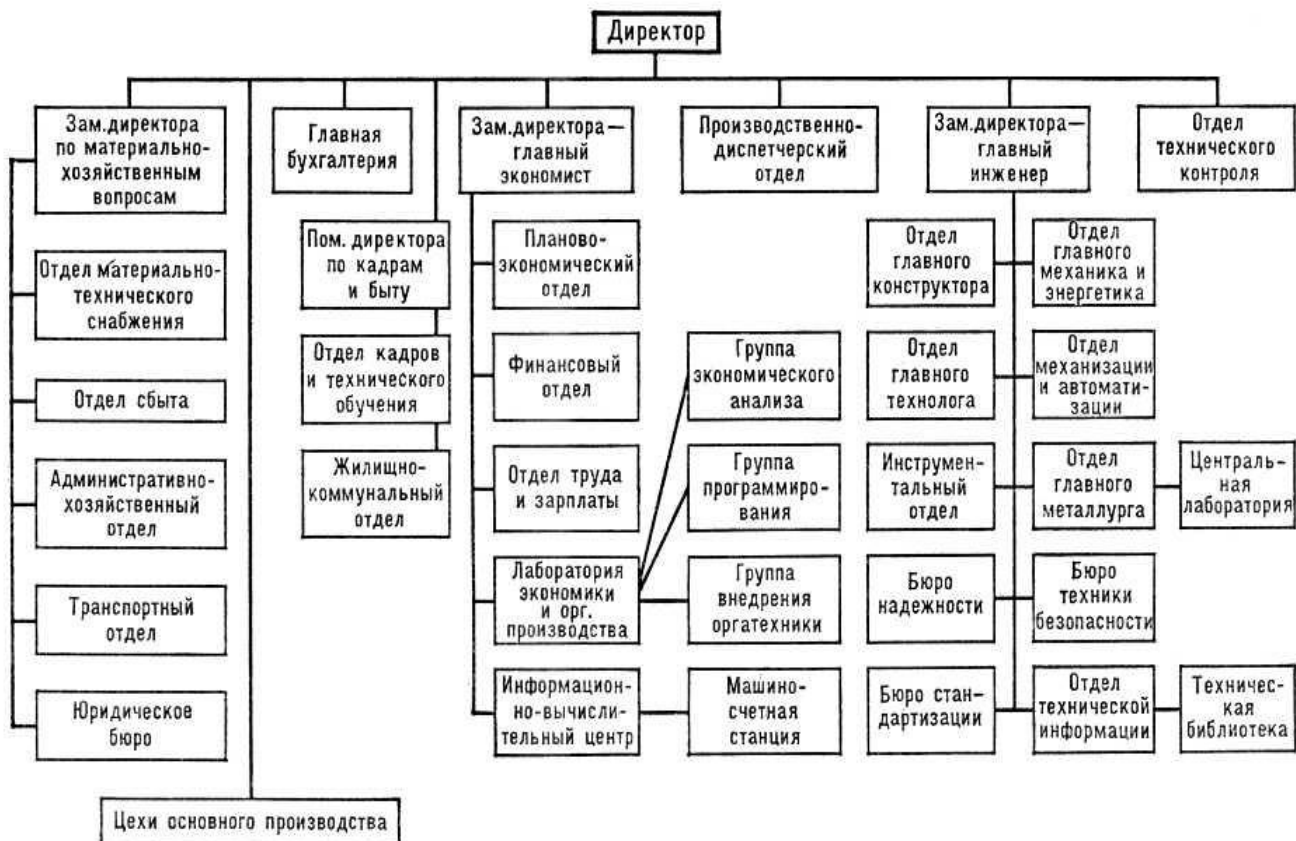


Рисунок 1. Организационная структура ООО «АльфаКара»

Данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. В корпорации ООО «АльфаКара» работает 1700 сотрудников.

Анализ внешней среды.

Макросреда

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Так как деятельность ООО «АльфаКара» происходит на территории РФ, правовое регулирование, т.е. степень правовой защищенности на данный момент не высока, что связано с отсутствием надежной законодательной базы, ее изменчивости.

Правовые риски связаны также с низким уровнем контроля за деятельность правовой системы, как со стороны государственных структур, так и со стороны общественности, неоднозначности трактования. Особенно эти тенденции прослеживаются в части налогового законодательства. Налоговое законодательство России также подвержено частому изменению, поддается неоднозначному толкованию и отличается непоследовательным проведением в жизнь. Эти условия осложняют налоговое планирование компании.

Политическая нестабильность может негативно отразиться на деятельности и финансовом положении компании.

Социальная и культурная составляющая общества изменяется относительно медленно, но приводит ко многим очень существенным изменениям в окружении предприятия. Социальная составляющая оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность предприятия реализовать свою продукцию.

Кроме того, российская экономика характеризуется высокими темпами инфляции, что снижает уровень жизни и покупательскую способность потребителей. Затраты компании могут возрасти, а нормы прибыли сократиться из-за инфляции.

В технологии [новые виды тормозных систем для отечественных автомобилей и новые технологии их производства] в ближайшие 3-5 лет вряд ли окажут серьезное влияние на организацию.

Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе.

Микросреда

Основные конкуренты ООО «АльфаКара»

1] Компания ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины» является безусловным лидером в сфере оптовой торговли запчастями в регионе, поскольку имеет большой опыт работы и оборотный капитал, наработанный в годы перехода к рыночной экономике. ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины» занимается в основном крупным оптом и имеет клиентов в дальних регионах и за рубежом.

Однако при всех ее достоинствах, есть и недостатки. К примеру, доставка у них платная, что сразу сужает круг потребителей, находящихся в городе и области до крупно-оптовых, у них существует жесткая система отсрочек и отсутствует гибкость в работе с клиентами, вследствие чего клиенты не могут получить заказанный товар, не оплатив все предыдущие поставки.

2] ОАО «Уралавтоприцеп» конкурирует с ООО «АльфаКара» на одной клиентской базе и предлагает, в основном, товары одних и тех же торговых марок, что и ООО «АльфаКара». Торговые представители ежедневно объезжают автомагазины в городе и области, а также отгружают товары в такие города, как Курган, Оренбург, Уфа. Тем не менее, это не отражается на качестве обслуживания в том смысле, что поле принятия решений у этих представителей слишком мало, и им нужно постоянно советоваться с руководством.

3] ОАО «Кыштымское машиностроительное объединение» на сегодняшний день ведет активную борьбу за свое «присутствие» на прилавках магазинов выбрав политику «более низкой цены, чем у ООО «АльфаКара» вплоть до нулевой наценки.

4] ОАО «Автомобильный завод «УРАЛ». Достаточно широкий ассортимент, предлагаемый фирмой ОАО «Автомобильный завод «УРАЛ», включающий перекупленный у ООО «АльфаКара» товар, вызывает достаточный интерес у покупателей.

Анализируя деятельность конкурентов, можно сделать вывод о предрасположенности их к пассивным продажам товаров известных марок

или передачи не рекламируемых товаров на полную реализацию и ограниченную доставку по точкам розничной сети. В таком случае на рынке остается место для фирмы, мобильной и активно продвигающей продукцию своих партнеров-производителей.

Угроза появления товаров заменителей не представляется значительной, поскольку консервативные настроения как оптовых фирм, которые должны будут их продвигать, так и продавцов конечным покупателям, не позволят создать благоприятную для этого ситуацию.

Угрозу появления новых конкурентов можно серьезно рассматривать только со стороны московских фирм, давно уже занявших свои ниши в столице.

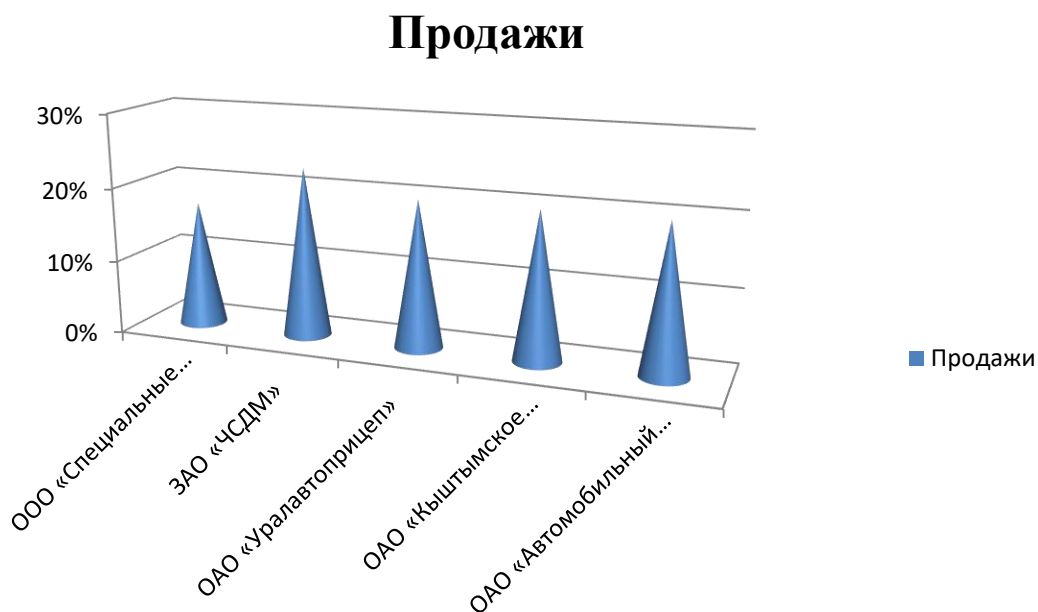


Рисунок 1. Сегментация рынка специальных транспортных средств в г. Магнитогорске, г. Челябинске и Челябинской области 2015г.

Общий анализ потребителей.

Основными клиентами ООО «АльфаКара» являются авто-магазины и станции технического обслуживания. При этом станции технического обслуживания - более интересны, поскольку через них круглый год проходит поток клиентов по ремонту ходовой части. У них нет сезонной зависимости в отличие от магазинов, которые продают запчастей больше весной и летом,

когда автолюбители могут осуществлять ремонт самостоятельно. Станции техобслуживания так же дают гарантии на приобретенные и установленные у них запчасти и, тем самым являются более привлекательными для автолюбителей, не способных самим обслуживать свои автомашины. Единственное, чего они не всегда могут себе позволить - это содержать склад или магазин при станции. Поэтому для них крайне важно, чтобы поставщик реагировал на их заявки незамедлительно и доставлял запчасти в течение нескольких часов, а не дней, как, например, в магазин.

Основные поставщики

ООО «АльфаКара» несколько лет работает с производителем тормозных колодок НГМЗ «АЛЬФАКАРА», штаб-квартира которого расположена в Москве. Это первый и долгое время основной поставщик с объемом производства в 1,5 млн. шт. в год и официальный поставщик конвейера «ВАЗ». Здесь действуют эксклюзивные условия закупок, т.к. ООО «АльфаКара» является стратегическим партнером «АЛЬФАКАРА» на Северо-Западе.

Торговое Объединение Производителей Авто-Запчастей [«ТОПАЗ»] первым в России начало продавать изделия различных производителей под собственной торговой маркой «TRANSMASTER» в том числе используя наработанные каналы распределения ООО «АльфаКара». «ТОПАЗ», как и другие крупнооптовые конторы предоставляет ООО «АльфаКара» товарный кредит в размере месячного оборота в обмен на активное распространение своего бренда.

Единственная фирма, выдвинувшая жесткие требования предоплаты поставок своим клиентам - «Автопрогноз», оставила, все же для ООО «АльфаКара» возможность небольшой рассрочки. Но эта фирма не дорожит долгосрочными отношениями и спокойно дает большие скидки большинству покупателей из одних и тех же регионов, не делая различий между зарекомендовавшими себя надежными партнерами и случайными клиентами, нацеленных на быструю низкорентабельную перепродажу ходового товара.

Отношения с поставщиками материальных ресурсов для ООО «АльфаКара» являются одной из ключевых компетенций, поскольку компания имеет более лучшие условия поставок товаров по сравнению с конкурентами, что выражается в дополнительных скидках и увеличенных отсрочках оплаты поставок.

Менеджеры компании добились этого благодаря профилированию фирмы на активное продвижение новых торговых марок. В отличие от пассивного ожидания заказов, после опубликования обновленного прайс-листа, как это практикуют конкурирующие организации, ООО «АльфаКара» доводит сведения о новых продуктах до каждого своего клиента. Менеджеры компании выезжают с образцами и демонстрируют лучшие его стороны непосредственным продавцам конечному потребителю. Зная об этих свойствах новой продукции продавцам проще объяснить покупателю, почему это товар лучше, и таким образом происходит «выживание» поставляемых конкурентами старых и иногда даже более известных торговых марок.

Использование Интернета для общения с клиентами, которое фирма стала применять одной из первых в городе, и собственный постоянно обновляемый сайт с полной информацией об услугах, товарах, новинках и условиях повысил интерес к фирме и определил быстрейший способ заказать доставку имеющегося в наличии товара.

На основе проведенного анализа внешней среды сформируем список возможностей:

Возможности:

Изменения в системе налогообложения [снижение налогов и отмена налога с продаж]

Замедление темпов инфляции

Снижение уровня безработицы

Развитие автомобильного бизнеса в Челябинске.

Благоприятные тенденции в демографической ситуации в Челябинске

Качественное изменение запросов покупателей

Динамично развивающийся рынок продажи автозапчастей через интернет

Неудачное поведение конкурентов

Разорение и уход с рынка конкурентов

Предрасположенность конкурентов к пассивным продажам

Предложение о сотрудничестве от крупных СТО, автомагазинов

Растущий спрос на авто-запчасти

Предложение о сотрудничестве на более выгодных условиях

Таблица 1

**Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования возможностей
внешней среды**

Влияние вероятность	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	-Развитие автомобильного бизнеса в Челябинске -Динамично развивающийся рынок продажи автозапчастей через интернет	-Разорение и уход с рынка конкурентов -Появление новых поставщиков	-Отсутствие гибкой реакции на изменение рынка со стороны конкурентов
Средняя	-Неудачное поведение конкурентов -Предложение о сотрудничестве на более выгодных условиях	-Изменения в системе налогообложения [снижение налогов и отмена налога с продаж] -Общий рост благосостояния населения	- Предрасположенность конкурентов к пассивным продажам -Замедление темпов инфляции
Низкая	-Замедление темпов инфляции -Лояльность городской власти к развитию автомобильного бизнеса в Челябинске	-Качественное изменение запросов покупателей Снижение безработицы	-Экономический кризис как в стране так и в мире -Возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве

Аналогично сформируем список факторов внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию:

Угрозы:

Нестабильность общей политической ситуации

Экономический кризис, как в стране, так и в мире
 Возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве
 Скачки курсов валют
 Рост цен на энергоносители и нефтепродукты
 Угроза разрушения формирования среднего класса экономическим кризисом
 Низкий уровень технологического развития отечественных производителей
 Усиление конкуренции
 Измененные покупательские предпочтения
 Антиреклама конкурентов
 Снижение спроса на автозапчасти, связанная со снижением продаж автотехники в целом
 Отказ от предоставления скидок, рассрочки платежей
 Разорение
 Сбои в поставках
 Появление новых фирм на рынке
 Рост безработицы
 Позиционируя каждую из угроз по степени ее влияния и вероятности наступления, построим матрицу угроз

Таблица 2

Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Влияние \ Вероятность	Разрушение	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Высокая	-Рост темпов инфляции. -Снижения спроса на автозапчасти, связанная со снижением продаж автотехники в целом	-Высокая конкуренция на рынке отечественных и импортных запчастей. -Измененные покупательских предпочтений	-Антиреклама конкурентов -Рост безработицы

Средняя	-Спад производства отечественных автомобилей. -Увеличение доли автомобилей импортного производства	-Увеличением продаж импортных автомобилей, [заметно снижается реализация автозапчастей отечественного производства] -Возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве	-Экономический кризис как в стране так и в мире
Низкая	-Разорение	-Угроза разрушения формирования среднего класса экономическим кризисом	-Низкий уровень технологического развития отечественных производителей

Для получения более полного представления, полученные данные ранжируем в порядке убывания их степени воздействия на предприятие

Таблица 3

Внешние возможности и угрозы

1	Развитие автомобильного бизнеса в Челябинске	Рост темпов инфляции, снижение уровня жизни населения
2	Динамично развивающийся рынок продажи автозапчастей через интернет	Снижения спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом
3	Неудачное поведение конкурентов	Спад производства отечественных автомобилей.
4	Предложение о сотрудничестве на более выгодных условиях	Высокая конкуренция на рынке отечественных и импортных запчастей
5	Разорение и уход с рынка конкурентов	Увеличение доли автомобилей импортного производства
6	Появление новых поставщиков	Возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве

Анализ внутренней среды

Проектирование и изготовление прицепов только по конкретным заказам клиентов, исходя из тех задач, которые стоят перед заказчиком. «АЛЬФАКАРА» разрабатывает и рекомендует оптимальные конструкции полуприцепов под конкретный груз, условия перевозки, особенностей трасс. Решения по запросам заказчиков принимаются в течение нескольких часов. В технических заданиях согласовываются все параметры прицепов и необходимость установки дополнительного оборудования: гидравлические трапы, автономные гидростанции, съемные борта на погрузочной площадке, съемные фермы для перевозки железобетонных панелей, раздвижные стойки-коники, АВС, лебедки и т.д.

ООО «АльфаКара» разрабатывает и изготавливает тяжеловозные прицепы и полуприцепы грузоподъемностью от 20 до 200 и более тонн.

Сокращенное наименование предприятия: ООО «АЛЬФАКАРА». Учредителями являются физические лица.

Центральный офис предприятия, в котором располагается дирекция и все основные инженерные службы - конструкторский отдел, отдел продаж, коммерческая служба снабжения и кооперации, бухгалтерия, находятся по адресу: 454036 г. Челябинск, Свердловский тракт, 3Е

«АЛЬФАКАРА» сегодня - это предприятие с объемом выпуска до 10 тяжеловозных прицепов в месяц. Коллектив сполна использует преимущества небольшого предприятия:

- мобильность и оперативность в решении любых задач, от принятия решения до воплощения идеи в конечный результат.
- проектирование и изготовление прицепов только по конкретным заказам клиентов, исходя из тех задач, которые стоят перед заказчиком. «АЛЬФАКАРА» разрабатывает и рекомендует оптимальные конструкции полуприцепов под конкретный груз, условия перевозки, особенностей трасс. Решения по запросам заказчиков принимаются в течение нескольких часов. В технических заданиях согласовываются все параметры прицепов и необходимость установки дополнительного оборудования: гидравлические

трапы, автономные гидростанции, съемные борта на погрузочной площадке, съемные фермы для перевозки железобетонных панелей, раздвижные стойки-коники, АВС, лебедки и т.д.

- в связи с небольшими накладными расходами прицепы выигрывают в себестоимости, что позволяет производить их по ценам ниже подобных на рынке.

- сроки изготовления, несмотря на индивидуальность каждого заказа, составляют от 30 до 45 календарных дней. При этом качество ничем не уступает зарубежным аналогам, так как используются те же комплектующие узлы и агрегаты от западных, в основном немецких производителей. ООО «АЛЬФАКАРА» четко исполняет обязательства по срокам изготовления.

- «Надежные и эстетичные»- звучит как девиз предприятия.

При изготовлении рамы используется только низколегированная сталь, запас прочности конструкции дает заказчику уверенную гарантию надежности и долговечности прицепов и полуприцепов, а благодаря современному дизайну тяжеловозные прицепы от «АЛЬФАКАРА» выглядят легче и изящнее аналогов от конкурентов.

Таблица 4

Сильные и слабые стороны организации

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Хорошее обслуживание	Зависимость от поставщиков
		Не уделяется внимание маркетингу в городе, не знание заказчиков,
2	Сформированная корпоративная культура	Сбытовая сеть
3	Образованный и динамичный молодой состав руководства и персонала среднего звена;	Средний уровень цен
4	Участие персонала в принятии управленческих решений	Изношенный парк машин для доставки
5	Бесплатная доставка на следующий день после размещения заказа	Недостаточная известность фирмы в регионах

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа ООО «АльфаКара»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -Образованный и динамичный молодой состав руководства и персонала среднего звена; -Участие персонала в принятии управленческих решений -Хорошая репутация у покупателей -Бесплатная доставка на следующий день после размещения заказа 	<ul style="list-style-type: none"> -Зависимость от поставщиков -Отсутствие единого товарного склада -Средний уровень цен -Изношенный парк машин для доставки -Недостаточная известность фирмы в регионах -Отсутствие контроля за исполнением приказов и распоряжений - Устаревшие основные фонды - Не уделяется внимание маркетингу в городе, не знание заказчиков - Сбытовая сеть
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Рост рынка -Появление новых поставщиков и покупателей -Динамично развивающийся рынок продажи автозапчастей через интернет -Разорение и уход с рынка фирм-конкурентов -Улучшение уровня жизни населения 	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом -Спад производства отечественных автомобилей - Высокая конкуренция на рынке отечественных и импортных запчастей - Возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве -Снижение уровня жизни населения

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы:

главные угрозы для предприятия - это снижение спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи отечественных машин, высокая конкуренция на рынке отечественных и импортных запчастей, возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве, отсутствие системы продвижения продукции;

основные возможности - появление новых поставщиков и покупателей, динамично развивающийся рынок продажи автозапчастей через интернет;

основные сильные стороны - хорошая репутация у покупателей, сеть и широкий ассортимент продукции;

основные слабые стороны - средний уровень цен и недостаточная известность фирмы в регионах отсутствие конкретной программы продвижения продукции.

В соответствии со структурой эффективности деятельности предприятия ООО «АльфаКара», нами были выделены критерии, эффективного стиля управления менеджеров среднего звена ООО «АльфаКара».

Основным в экономической теории и хозяйственной практике является принцип соответствия затрат и результатов. Затраты определяются по отношению к экономическим результатам. Результаты характеризуются объемом выпуска продукции, добавленной стоимостью, прибылью и другими показателями. Отношение «результаты—затраты» в общем случае называется эффективностью. Д. Скотт Синк приводит такой набор критериев результативности.

Психологические критерии:

удовлетворенность прибыльность членством в коллективе;

производительность;

психологический климат;

качество;

мотивация членов;

экономичность.

Экономичность понимается как соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;

Качество — это соответствие характеристик продукции стандартам и требованиям потребителей;



Рисунок 2. Критерии эффективности стилей руководства

Прибыльность — соответствие между доходами и суммарными издержками. Это соотношение может быть выражено различными показателями, в том числе рентабельностью;

Внедрение новшеств в современных условиях является важнейшей характеристикой производственных систем, определяющей перспективы на развитие.

Продуктивность системы в общем случае определяется

Продуктивность труда может рассчитываться на единицу рабочего времени или на одного работающего. Объем продукции и затраты труда могут быть выражены в абсолютных и относительных показателях.

Для повышения эффективности руководства, чтобы предприятие «процветало», руководителю необходимо осуществлять ряд мер, использовать ряд принципов.

В производственной сфере:

— выпуск продукции, пользующейся спросом;

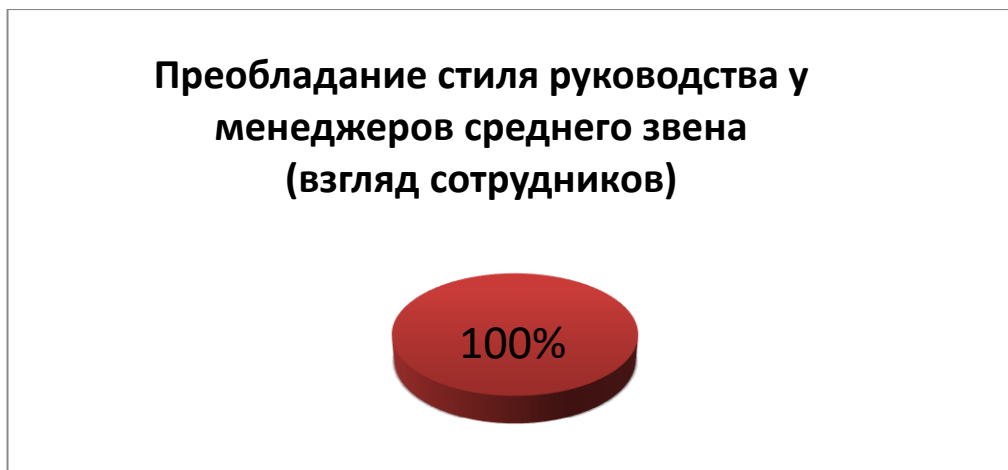
- передовое современное оборудование, современные технологии для обеспечения высокого качества и производительности;
- снижение себестоимости;
- автоматизация производства;
- квалифицированные кадры;
- контроль качества сырья и комплектующих узлов от поставщиков;
- разумная финансовая политика. В организационной сфере:
 - ясная организационная структура, адекватная особенностям предприятия;
 - централизация в системе управления, принцип единоначалия;
 - компетентные заместители, разумное делегирование полномочий;
 - наличие службы маркетинга [анализ спроса продукции, сбыт, реклама];
 - разумное и гибкое планирование [стратегический план, бизнес-план, текущие планы];
 - перспективные разработки [патентно-поисковая служба, научно-исследовательские разработки новой продукции, новых технологий];
 - четкая регламентация прав, обязанностей, полномочий, ответственности сотрудников;
 - четкое разделение труда;
 - воспитание резерва управленческих кадров;
 - распределение работ с индивидуальным учетом интересов, способностей, компетентности, совместимости людей;
 - обучение, повышение квалификации кадров;
 - четкая информационная система и связь, компьютеризация базы управленческих данных;
- Руководство и лидерство
 - продуманная система контроля результатов деятельности [упреждающий и текущий контроль];
 - научно обоснованные нормативы трудоемкости выполнения работ;

- коллегиальная форма принятия управленческих решений;
- поощрение инициативы низовых работников;
- строгая трудовая и производственная дисциплина, основанная на соглашении между фирмой и ее работниками;
- эффективное и гибкое стимулирование работников: а) справедливое материальное вознаграждение по результатам труда [зарплата, дивиденды по акциям в зависимости от прибыли предприятия, премии за высокие результаты труда]; б) социальные льготы [жилье, медицинское обслуживание, детсады, спорт и культурный отдых, санатории, льготные кредиты и т. п.]; в) обеспечение хороших условий и организации труда; г) моральное поощрение: признание ценности, деловой значимости сотрудника [устная похвала, публичное чествование, в печати, кино, доска почета]; д) признание личностной значимости сотрудника — уважительное, тактичное, справедливое отношение к подчиненным; е) возможность личностного роста, продвижение в карьере для сотрудников; ж) принятие правил, норм деятельности [согласованных с подчиненными], известные правила поощрения и наказания; з) требовательность к дисциплине и качеству труда; и) обоснованность, справедливость наказания; к) конструктивность в разрешении конфликтных проблем; л) предоставление интересной работы сотрудникам с учетом их интересов и склонностей; м) ситуация соревнования, конкуренции;
 - создание благоприятного психологического климата в коллективе;
 - индивидуальный подход к подчиненным, ситуативный гибкий стиль руководства в зависимости от уровня развития подчиненных и коллектива.

Все данные критерии можно достичь при эффективном, т.е. смешанном стиле руководства.

На основе методики оценки стиля руководства Ф. Фидлера [Приложение 1], мы осуществили диагностику стиля руководства у менеджеров среднего звена 7 руководителей подразделений. В диагностике участвовало 7 менеджеров среднего звена и 38 сотрудников отделов.

При диагностики сотрудников отделов мы получили данные, что у 100% руководителей отделов преобладает авторитарный стиль руководства.



При диагностики руководителей отделов мы получили данные, что у 71% менеджеров преобладает авторитарный стиль руководства, а у 29% авторитарно – демократический.



2.2. Рекомендации по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»

Рекомендация 1. Установление ясных, четких целей деятельности организации, доведение данных целей до сотрудников ООО «АльфаКара».

Необходимо, чтобы руководитель дал ответы на такие вопросы как "Куда мы идем?" "Зачем мы туда идем?" "Каков результат мы достигнем в конце?" Этого можно достичь с помощью:

- постоянного совместного обсуждения руководителем и сотрудниками перспектив компании, устанавливая то, как она будет функционировать, когда добьется успеха. Руководитель должен обладать стратегическим мышлением и стараться переносить его на своих сотрудников. В условиях динамично меняющейся внешней среды данный принцип эффективной работы необходим. Даже если работа краткосрочная, персонал должен знать, к чему нужно стремиться. Тема общей цели должна быть постоянно в центре внимания, обсуждаться в официальной и неофициальной обстановке, на совместных совещаниях, а также с каждым работником отдельно. При этом необходимо устанавливать как конечные так и промежуточные цели.

Рекомендация 2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара».

Данная мера позволит повысить уровень знаний, навыков персонала, что положительно скажется на производительности их труда.

Данная мера может быть осуществлена за счет:

- Обучения на внешних курсах повышения квалификации г. Магнитогорска;

- Обучения на внешних курсах повышения квалификации г. Челябинска;

Организации корпоративного обучения [приглашение консультанта со стороны]. Прохождение краткосрочных семинаров-тренингов для руководителей и специалистов предприятий, которые проводятся с использованием активных методик, кейс-стади; рассматриваются видео-сюжеты; слушатели обеспечиваются печатными материалами. Содержание тренингов корректируется с учетом специфики бизнеса организации-заказчика;

Структурированного саморазвития [чтение специальной литературы, целенаправленное освоение знаний, приобретение новых навыков на работе, организация подписки на технические и экономические журналы, книги, обновление баз данных, компьютерных программ].

При этом необходимо осуществить эффективное планирование объема обучения, в зависимости от планирования карьеры или личного развития; систематическое [раз в год] повышение квалификации руководителя и сотрудников на соответствующих курсах; своевременное прохождение специализированных управленческих тренингов [связанных с непосредственной или предстоящей производственной деятельностью - обучение "точно в срок"]; стремиться к сокращению разрыва между обучением и практическим применением полученных знаний и навыков [1, с.517-521].

Обучение персонала организации может осуществляться

В компании, на рабочем месте;

В компании, вне рабочего места;

За пределами компании.

Рекомендация 3. Делегирование полномочий - отличный стимул для мотивации всех причастных лиц, тогда как плохо выполненное делегирование повлечет значительное ее снижение. *Для эффективного делегирования полномочий, осуществляемого руководителем, необходимо:*

Определить задачу, которую он намерен перепоручить, выбрать наиболее подходящего для ее выполнения сотрудника, проверить нынешнюю загрузку этого сотрудника, обсудить план по выполнению задачи вместе с ним, объяснить важность задачи; почему для выполнения руководитель выбрал именно его, получить согласие сотрудника на принятие работы, учить сотрудника, пока оба не почувствуют верный результат от того, что сотрудник справляется. При этом делегированию подлежат: проекты, способствующие развитию индивидуальных способностей; ответственность

и задачи в полном объеме, а не часть; "окончательные результаты вместо точных методов выполнения задания [8, с. 19-20].

С целью повышения эффективности процесса принятия организационных решений, увеличения участия в нем сотрудников предлагаю систематически, [1 в неделю] проведение общих совещаний руководителя с заинтересованными в рассматриваемых вопросах специалистами, рабочими ООО «АльфаКара». *С целью повышения результативности данных совещаний необходимо:*

составить и конкретизировать повестку дня совещания, довести ее до всех участников до начала совещания; обеспечить, если это необходимо, раздаточный материал; тщательно продумать место и время совещания; начать совещание с уяснения всеми его целей; обеспечить свободный обмен информацией между членами группы; поощрять их участие, необходимо постараться создать атмосферу доверия, в случае возникновения конфликта рассматривать его как положительный фактор, эффективно управлять им; заканчивая совещание кратко изложить его выводы, если нужно, назначить ответственных.

Интересные принципы совместного принятия решений изложены в книге одного из основателей и впоследствии президента известной и преуспевающей компании "Sony" А. Морита: "Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работника нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом... Сегодня мы получаем от каждого из наших работников восемь предложений в год, как облегчить их собственную работу, как сделать ее более надежной... Действуйте не ожидая инструкций" [16, с.43].

С целью улучшения позиций руководителя в конфликтной ситуации необходимо:

Научиться в ходе конфликта признавать своего оппонента.

Выслушать до конца не перебивая.

Демонстрировать понимание роли другого.

Выяснить отношение другого к конфликту и как он чувствует себя при этом.

Четко сформулировать предмет обсуждения.

Устанавливать общие точки зрения [по которым совпадают мнения].

Выяснить, что разъединяет.

Описать содержание конфликта, упростить, увидеть веселые моменты, показать вредные последствия.

Искать общее решение.

Подвести итоги, принять общие выводы [27, с.530-532].

Рекомендация 4. Совершенствование мотивации труда менеджеров на ООО «АльфаКара». Необходимо расширить использование нематериальных стимулов [уважение и признательность, необычный статус, разработка и реализация программ наставничества, инструктажа на предприятии]. Также необходимо наладить эффективную обратную связь с персоналом организации путем проведения систематических [раз в 1-2 месяца] опросов. Помочь в создании благоприятной атмосферы в коллективе сможет организация рекомендаций активного отдыха сотрудников [совместные выезды на природу, посещения спортзала, образование традиции отмечать праздники всем коллективом].

Организационная эффективность зависит от удовлетворенности работников качеством и условиями труда.

Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах.

Например, фирма "**Marks & Spenser**", основанная в 1884г. началась с прилавка самообслуживания и выросла до крупнейшей торговой компании Великобритании. В настоящее время фирма сформулировала миссию своего бизнеса: "Предлагать потребителям ассортимент товаров хорошего качества по доступным для них ценам". "**Marks & Spenser**" представляет собой открытую организацию с минимумом деловых секретов. Секрет ее

заключается в *управлении на основе человеческих отношений* - фирма устанавливает и поощряет добрые человеческие отношения с персоналом, покупателями, поставщиками, а именно: уважение личности работающего, внимание к проблемам и трудностям каждого отдельного сотрудника; полный и искренний двусторонний обмен мнениями, мотивация работников, признание их стараний и вознаграждение достижений, систематическое обучение и повышение квалификации [15, с.73].

Эти принципы проявляются в магазинах "Marks & Spenser" всегда и везде.

А вот примеры из практики российских предприятий:

Все, что делают "успешные" российские организации в направлении создания конструктивной атмосферы на предприятии, построено на уверенности в том, что, как выразился директор фабрики одежды Санкт-Петербурга [ФОСП] Владимир Михеев, "очень многие люди способны понять, если им объяснить". "Объясняю", "разъясняю", "добиваюсь, чтобы понимали" - вот так "успешные" директора меняют привычку работать по-старому.

Для того чтобы объяснить, например, почему нужно работать больше, а заработная плата задерживается, директор должен к чему-то призывать.

"Успешные" главной темой "объяснений" сделали описание перспективы предприятия как стабильно работавшей системы, принадлежностью к которой сможет гордиться каждый работник. А дальше - что для этого нужно от каждого работника.

На заводе "Русские самоцветы" генеральный директор и все директора по направлениям регулярно ходят в цехи. Там построена целая система информирования людей о состоянии дел на фабрике и ее перспективах, о том, что делается и что предстоит сделать. Ежемесячно проводятся совещания, где присутствуют все руководители среднего звена; генеральному директору можно задавать любые вопросы. Есть радиоузел, по

которому тоже регулярно выступает руководство предприятия. То есть информация доводится практически до каждого, кто хочет ее знать.

Такая работа с людьми дает свои результаты. Например, на ФОСП, где вопросами информирования людей тоже уделяют очень много внимания, отметили, что если раньше при встрече с руководством рабочие на линии спрашивали о том, когда повысят зарплату, то сейчас - все ли хорошо с заказами и достаточно ли у фабрики работы. Естественно, в работе с людьми используются не только объяснения. Порой, когда руководители предприятий понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой, они шли на сокращения. Но при этом - и здесь отличие "успешных" - они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием. Потому, что понимают: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют.

На "Балтике" уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы - на 10-15%. Но параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников - дисциплина, объем работ. В итоге на предприятие приходят работники более высокого уровня, а те, кто в таких условиях работать не может, - уходят. "Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой", - говорит директор завода "Балтика" Таймураз Боллоев. Интересно, что благодаря такому подходу на заводе удалось закрепить довольно много демобилизованных офицеров в возрасте 40-50 лет. Их привычка к дисциплине, исполнительность, обязательность, честность оказались именно теми качествами, которые нужны заводу.

Итак, чтобы создать коллектив с высоким потенциалом развития, способный решать все более сложные задачи, успешные директора выстраивают следующую систему работы с людьми:

·Увольняют ту часть людей, которую не могут в ближайшее время загрузить, и делают это так, чтобы не ушли лучшие.

·Выдерживают жесткость позиции: поощрение всех, кто способен развиваться, и увольнение всех, кто не может работать по-новому.

·Активно привлекают новых людей, отбирая суперкадры.

·Стараются объяснять людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия. [29, с.293-297].

Руководители признают, что для решения серьезных проблем необходимо определенное время и что лучше удовлетвориться синицей в руках, чем журавлем в небе, их потребности и ожидания сводятся к трем пунктам - дисциплина, поддержка и стойкость на пути к намеченной цели.

Лидер побеждает, только опираясь на помощь членов команды. Команда - это коллектив людей, объединенных общим делом, задачами, целью, духом, подходами к решению проблем и не вызывающих аллергии друг у друга. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Принцип спортивной команды: "Во лбу солнце, в затылке луна, по бокам звезды".

Лидер - это генератор объединяющих идей. Первичным и основным для него является его дело, и он должен безоговорочно верить в него и вселять эту уверенность коллективу. Лидер не обязательно должен быть самым умным в команде. Задачей лидера данной организации является умело использовать ум, знания, таланты и динамичность других людей, таким образом, он не только экономит свои силы и время, но и получает неограниченную власть, силу и славу.

Задача команды может быть выполнена и без обязательного личного участия в процессе лидера. При всей привлекательности личного примера лидер вовсе не обязательно должен быть хорошим исполнителем. Лидер данной организации одержим манией делегирования полномочий, он

полагается на свои силы настолько, что способен возвысить и приблизить тех, кто созревает до соперничества с ними. Данные способности не присутствуют в списке качеств руководителя ООО «АльфаКара». Вопросы, которые лидер должен задавать себе постоянно:

Ясно ли каждый член команды осознает общую цель?

Работает ли каждый ради достижения общей цели?

Работает ли в команде принцип взаимовыручки?

Честны ли друг с другом члены команды?

Обладает ли команда всем набором профессиональных и человеческих качеств для успешного выполнения конкретно поставленной задачи?

Четко ли распределены обязанности между членами команды?

Вовлечены ли все члены команды в процесс принятия решений?

Имеете ли Вы как лидер высокий авторитет у команды?

Большинство людей устраивает быть ведомыми, подчиняться. Они осознанно или неосознанно ищут ведущего, за кем идти, кто возьмет ответственность за их будущее. Для лидера важно найти объединяющую силу, способную увлечь ведомых и тем самым превратить их из бездушных, хладнокровных исполнителей в добровольных, увлеченных, рьяных сподвижников. Успешный лидер работает с высокой мотивацией. Вера в себя, в свое дело, настроенность на победу - вот главные критерии мотивации. Успех членов своей команды лидер воспринимает как норму. Он должен постоянно внушать каждому из членов команды: "Ты способен на большее".

Существуют качества, необходимые для повышения продуктивности команды. Причем качества эти выделяются непосредственно во время работы:

Разделяющий стиль лидерства

Пересечение обязанностей

Определенность целей

Сглаженность коммуникации

Сфокусированность на будущем

Сфокусированность на задачах

Наличие творческих талантов

Быстрая реакция.

Преобразования требуют времени, напряженного труда и настойчивости. Менеджеры среднего звена, ведущие за собой рядовых исполнителей, должны быть уверены в том, что руководителю фирмы не придет в голову свернуть с выбранного пути, даже если будет очень трудно. Нельзя и слишком рано объявить о победе, рассчитывая на усиление активности своих помощников, - эффект может оказаться прямо противоположным. Для руководителя крайне важно, чтобы менеджеры вновь и вновь акцентировали внимание персонала фирмы на главных направлениях преобразований, убеждая, таким образом, сотрудников в своей долгосрочной приверженности провозглашенному курсу. В связи с этим к руководителю предъявляются следующие требования:

Создавайте возможности для развития лидерских качеств. Чтобы накопить новые знания и навыки, необходимые для проведения реформ, требуется постоянно решать самые разные практические проблемы непосредственно на рабочем месте. Книгами и семинарами подобный опыт не заменишь. Следует предпринимать *целенаправленные шаги* для создания такой обучающей среды, которая обеспечит появление резерва менеджеров-лидеров.

Работайте с непосредственными исполнителями. Руководитель ООО «АльфаКара» должен узнавать о происходящем на нижних уровнях сам, а не через посредников. Не обязательно погружаться в соответствующие процессы слишком глубоко, но можно, например, провести несколько дней вместе с командой, решающей важную проблему или запускающей ответственный пилотный проект. Такое участие - не просто символ отеческой заботы, это самый лучший способ понять, как воспринимается опьяняющий дух перемен отдельными личностями.

Оказывайте содействие в разработке комплекса методов, способствующих преобразованиям. Наверное, разнообразие применяемых инструментов и подходов - это самый ценный ресурс для поддержки внутренней динамики процесса трансформации. Реформы вполне могут замедлиться, и тогда сотрудники с радостью вернуться к привычному укладу. Чем шире спектр используемых средств, тем быстрее удастся справиться с ослаблением энергии перемен. Менеджер, конечно, сами разрабатывают подобные методы, но они будут весьма признательны руководителю за любую помощь.

Для эффективного функционирования данной фирмы руководитель должен быть не только "душеприказчиком", но и лидером, объединяющим вокруг себя всех менеджеров.

Чтобы деятельность подчиненных была более продуктивной руководителю необходимо стать хорошим психологом. Не нужно обладать специальными знаниями, а нужно четко изучить свой коллектив, потребности и возможности каждого сотрудника. Чтобы заставить человека эффективно работать нужно четко представлять себе его качества, такие как:

степень общительности;

способность поддерживать деловые отношения с партнерами, не зависимо от их характера;

манеру поведения, чтобы в известной степени прогнозировать его поступки;

деловые и профессиональные качества;

потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться. [2, с.286-291]

Практика деловых переговоров

С рабочими

Установление оптимальных взаимоотношений между руководителем и подчиненными - важнейшая социально-психологическая, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что

разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда минимум на 30%.

В настоящее время наметилась проблема ухудшения взаимоотношений между рабочими и менеджерами. В качестве основной причины выдвигается тезис о том, что большинству занятых [например 43% в США] присуще циничное отношение к жизни и своей работе. Потому прежде всего необходимо выяснить, что занятые ожидают от них. В связи с этим анализируются необходимые шаги руководителей по созданию реалистических ожиданий у занятых:

Люди должны иметь реалистические представления о своей работе уже при найме.

Необходимо делегировать людям права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности.

Необходимо укрепить профессиональную этику занятых.

Большое значение в современном менеджменте уделяется вопросам деловой и поведенческой этики. Ряд фирм на западе уже открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями по методам общения и поведения. В последние годы более двух тысяч корпораций США разработали для своих служащих всех уровней кодексы и наставления по вопросам этики делового общения. Например, как показали результаты опросов 73 менеджеров, 61 % обследованных фирм имеют четкие письменные правила поведения управляющего в отношении сотрудников. Более 56% имеют конкретные инструкции о контроле за рациональным использованием рабочего времени, а 36% обследованных организаций - правила поведения с сотрудниками, имеющими семейные проблемы. [32]

Именно установление правил рационального использования рабочего времени я рекомендую установить в ООО «АльфаКара» . Но не просто установить, а соблюдать их. Ведь работникам не нравится, когда их задерживают на работе выше положенного времени, что вызывает у них агрессивный настрой.

С заместителями

Зарубежные исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определить перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения.

Деятнадцать способов делового общения

Умение общаться занимает не последнее место в деловой жизни предприятия. Бизнесменам приходится поддерживать контакт со множеством людей. И это тоже наука, в которой существуют свои правила и законы:

Выясни суть проблемы и реши ее в возможно короткий срок.

Полагайся на переговоры, как на основное средство.

Быстро ликвидируй конфликт.

При возникновении конфликта обращайся непосредственно к его участникам и поощряй других делать то же самое. Избегай выслушивать критику и замечания относительно третьего лица или лиц. Избегай принимать чью-либо сторону.

Бери на себя ответственность и ясно говори о том, что ты думаешь или чувствуешь.

Не обвиняй других людей за то, какие они есть, и за возникающие из этого проблемы.

Избегай нападать на кого-либо и не занимай оборонительную позицию.

Не будь скрытным. Открыто говори о том, о чем говорят редко или вообще не говорят.

Будь активным в своих взаимоотношениях с другими людьми. Не уходи от контактов и не замыкайся в себе.

Юмор и признание ошибки - твои союзники.

Поощряй сотрудничество.

Цени и поощряй достижения других.

Развивай эффективные способы обратной связи.

Проявляй заботу и внимание, создавай атмосферу, в которой приветствуются открытые отношения, основанные на взаимном признании.

Создавай микроклимат, в котором приветствуются изменения и царит рискованность.

Помни - никто не бывает абсолютно прав, даже ты.

Помни - люди могут ошибаться много раз - совершенства не существует.

Помни - человеческая инициатива за пределами индивидуального "Я" имеет свой смысл. Содействуй развитию общества, в котором ты живешь.

Помни - люди гораздо важнее всех вещей [13, с.87-93].

Двенадцать правил хорошего руководителя

Руководитель не должен быть погонщиком. Погонщик погоняет, руководитель ведет за собой. Погонщик полагается на свою власть, руководитель - на содействие тех, кого он ведет. Погонщик заставляет своих подчиненных жить в мире слухов, догадок и толков. Руководитель держит в курсе дела, привлекает к решению различных проблем.

Руководитель должен верить в свое дело, быть смелым, целеустремленным, решительным и уметь эти качества показать своим подчиненным. Прямая походка, поднятая голова, четкий шаг сразу помогут выработать привычку уверенности в себе.

Руководитель должен знать науку об организации и управлении.

Он должен научиться ценить время подчиненных.

Руководитель должен быть строгим и требовательным. Но строгость и требовательность никогда не должны переходить в придирчивость и жестокость.

Уметь критиковать и воспринимать критику.

Уметь наказывать и прощать. Причем первый выговор нужно делать наедине.

Руководитель должен быть приветливым и тактичным.

Обладать чувством юмора. Юмор обычно связан с хорошим настроением, а хорошее настроение способствует производительности труда.

Уметь говорить и слушать.

Уметь молчать.

Руководитель должен знать своих подчиненных. Это очень важный психологический момент, особенно в больших коллективах, где всегда есть опасность, что человек может "потеряться". [13, с.56].

Каждый руководитель должен заниматься самоанализом своей деятельности

Насколько я теоретически и практически соответствую своей должности.

Уделяю ли достаточно времени организации своей работы.

Умею ли поддерживать дисциплину среди подчиненных.

Понимаю ли людей, знаю ли их жизненные нужды и производственные заботы, доброжелателен ли к ним.

Обладаю ли энтузиазмом и оптимизмом, способен ли ими "заражать" подчиненных, создавать деловую обстановку в коллективе.

Обладаю ли выдержкой, спокойствием, справедлив ли, не подавляю ли людей своим мнением.

Достаточно ли доверяю общественному активу, есть ли в коллективе подчиненные, которые способны заменить меня, а так же осуществить руководство во время моего отсутствия.

Сработался ли я со своими коллегами и с другими руководителями.

Принимаю ли самостоятельные решения, насколько они оптимальны, каково мнение общественного актива, специалистов об этих решениях.

2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по развитию эффективного стиля руководства в корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»»

Годовой экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит:

$$Эг = \frac{Пдоп}{Звэ} \cdot Ен, [1]$$

где *Пдоп* - дополнительная прибыль, полученная за год, руб.;

Звэ - общие затраты на внедрение, эксплуатацию, руб.;

Ен - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности. Примем $Ен = 0,25$ т.е. будем считать, что затраты окупятся за четыре года [26, с.52].

Для расчета эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления ООО «АльфаКара» возьмем значение увеличения прибыли - 40%. Как правило, в результате корпоративного обучения руководителя и сотрудников компании, производительность труда и, соответственно доход, увеличиваются на 30-50%. [37].

Доход организации за 2015 год составил 10 млн. руб.

Таким образом, предполагаемый годовой добавочный доход организации от обучения персонала составит: 10 млн. руб. 40 % = 4 млн. руб.

Затраты на внедрение рекомендаций персонала составят:

1. Стоимость привлечения внешнего консультанта организации, в обязанности которого будет входить организация корпоративных семинаров, опросы, собеседования, в среднем, составит 90 тыс. руб. [2 раза в год длительностью 1 месяц].

2. Увеличение заработной платы персонала [специалистов] вследствие делегирования им более ответственных заданий [составит, в среднем, составит 20% от оклада.

Средняя зарплата специалиста ООО «АльфаКара» - 8 тыс. руб.

Всего задействовано 13 специалистов, кому бы мы рекомендовали делегировать полномочия.

Таким образом, годовые затраты составят:

$Звэ. делегир. = [20 \% 8 \text{ тыс. руб.}] 13 \text{ чел. } 12 \text{ мес.} = 249,6 \text{ тыс. руб.}$

Итого затрат:

$Звэ = 249,6 \text{ тыс. руб.} + 90 \text{ тыс. руб.} = 339,6 \text{ тыс. руб.}$

По формуле [1] экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит:

$$\text{Эз} = 4 \text{млн. руб.} - 339,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,25$$

$$\text{Эз} = 3151 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность рекомендаций Ээ, рассчитываемая как частное от деления экономического эффекта на затраты, в данном случае будет составлять:

$$\text{Ээ} = 3151 \text{ тыс. руб.} / 339,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,25 = 3,7$$

Таким образом, исходя из расчетов экономическая эффективность предложенных рекомендаций подтверждается.

Организационная эффективность рекомендаций

Произведем расчет организационной эффективности рекомендаций, предложенных для внедрения на ООО «АльфаКара» с целью совершенствования руководства предприятием.

Рекомендации по установлению четких целей.

Организационная эффективность: при установлении руководителем конкретных личных и организационных целей станет возможным довести цели деятельности организации также и до ее персонала. От этого напрямую зависит его мотивация, работоспособность. Конкретизация как краткосрочных [на срок до 1 года и меньше], так и долгосрочных целей [на срок 3-5 лет] поможет ответить на такие вопросы, как "Зачем мы осуществляем свою профессиональную деятельность?", "Почему мы используем именно такие методы в работе?", "Каков результат можно ожидать?" При этом работники смогут почувствовать практическую, а не теоретическую принадлежность к организации, то, что они действительно нужны организации, а не наоборот. Это повысит их мотивацию к хорошей работе и достижению тех самых четких и ясных целей. К тому же при установлении долгосрочных целей, в организации упор во взаимоотношениях людей будет делаться на цели групповой деятельности, а не на ценности межличностного общения [работа, а не времяпровождение].

При введении системы обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара» с помощью предложенных методов необходимо оценить их по следующим критериям:

-Степень достижения цели

-Финансовые затраты

-Затраты времени

Выводы: исходя из результатов, полученных в результате оценки наиболее эффективными вариантами рекомендаций являются:

№2 - Обучение на внешних курсах повышения квалификации г. Магнитогорска.

№3 - Организация корпоративного обучения [приглашение консультанта со стороны].

Таким образом, организационная эффективность от рекомендации №2 состоит в следующем: повышение уровня квалификации руководителя и сотрудников, возможность использования в работе новейших информационных технологий, что позволит сократить время для принятия эффективных организационных решений.

Организационная эффективность от рекомендации №3: возможность корректировки программ обучения исходя из специфики деятельности предприятия [орг. структура, численность персонала, система мотивации, сложившаяся атмосфера в коллективе, стиль лидерства руководителя] поможет получить уникальные знания, рекомендации, готовые к практическому применению. При этом руководитель организации сможет ощутить все явные и неявные недостатки своего сложившегося стиля лидерства, устранить их с помощью новейших методик.

Таким образом, организация сможет выйти на качественно новый уровень управления, достигнув высокой конкурентоспособности на рынке данных товаров и услуг.

Делегирование руководителем своих полномочий.

Организационная эффективность:

Эффективное делегирование полномочий снимает нагрузку с руководителя [возможность больше времени потратить на выполнение стратегических задач]; поддерживает собственную инициативу работника [при этом работнику делегируется задание, но без четкого подхода к его выполнению]; усиливает трудовую мотивацию [дополнительная плата, благодарность, необычное звание, повышение по службе, особый статус и более комфортабельные условия работы - все это доказало свою эффективность.] и готовность нести ответственность [делегирование более ответственных заданий закаляет работника.

В результате внедрения рекомендаций по повышению эффективности принимаемых в организации решений [регулярное проведение совместных совещаний руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара»] станет возможным использовать творческий потенциал персонала и способствовать его проявлению. При этом многообразии взглядов, совместное их обсуждение позволит избежать однобокости мнений, и, тем самым, появится возможность выбрать из всего большинства наиболее рациональное решение. Результат не замедлит сказаться на степени достижения организационных целей. К тому же признание уникальности и своеобразия каждого члена группы значительно повысит мотивацию персонала.

Принятие руководителем в конфликтной ситуации роли посредника, а не нейтральной позиции, позволит понять причины возникновения конфликтной ситуации, снизить степень деструктивных действий сторон, открыть возможность для коммуникаций между сторонами путем переговоров. Тем самым достичь оптимального разрешения спора с минимальными затратами для организации. Таким образом, конфликт не нарушит сложившуюся благоприятную атмосферу в коллективе и не скажется отрицательно на его производительности. В лучшем случае, конструктивное разрешение конфликта, будет способствовать еще большему сплочению персонала, а также повысит авторитет руководителя. Таким

образом, данный недостаток стиля лидерства директора предприятия будет устранен.

Использование нематериальных стимулов при совершенствовании мотивации позволит повысить степень принадлежности сотрудников к организации, повысить их значимость и необходимость в них. Тем самым, работоспособность персонала значительно возрастет и позволит в более короткие сроки и эффективнее достигать организационные цели.

Выводы по второй главе

Практическая работа осуществлялась в условиях корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

ООО «АльфаКара» разрабатывает и изготавливает тяжеловозные прицепы и полуприцепы грузоподъемностью от 20 до 200 и более тонн.

«АЛЬФАКАРА» сегодня - это предприятие с объемом выпуска до 10 тяжеловозных прицепов в месяц. Коллектив сполна использует преимущества небольшого предприятия.

На основе методики оценки стиля руководства Ф. Фидлера, мы осуществили диагностику стиля руководства у менеджеров среднего звена 7 руководителей подразделений. В диагностике участвовало 7 менеджеров среднего звена и 38 сотрудников отделов.

При диагностики сотрудников отделов мы получили данные, что у 100% руководителей отделов преобладает авторитарный стиль руководства.

При диагностики руководителей отделов мы получили данные, что у 71% менеджеров преобладает авторитарный стиль руководства, а у 29% авторитарно – демократический.

Чтобы осуществить развитие эффективного стиля руководства на основе изученной литературы нами были выделаны следующие рекомендации:

Рекомендация 1. Установление ясных, четких целей деятельности организации, доведение данных целей до сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 3. Делегирование полномочий.

Рекомендация 4. Совершенствование мотивации труда менеджеров на ООО «АльфаКара».

1.Стоимость привлечения внешнего консультанта организации, в обязанности которого будет входить организация корпоративных семинаров, опросы, собеседования, в среднем, составит 90 тыс. руб. [2 раза в год длительностью 1 месяц].

2.Увеличение заработной платы персонала [специалистов] вследствие делегирования им более ответственных заданий [составит, в среднем, составит 20% от оклада.

Средняя зарплата специалиста ООО «АльфаКара» - 8 тыс. руб.

Всего задействовано 13 специалистов, кому бы мы рекомендовали делегировать полномочия.

Таким образом, годовые затраты составят:

$Z_{вз. делегир.} = [20 \% 8 \text{ тыс. руб.}] 13 \text{ чел. } 12 \text{ мес.} = 249,6 \text{ тыс. руб.}$

Итого затрат:

$Z_{вз} = 249,6 \text{ тыс. руб.} + 90 \text{ тыс. руб.} = 339,6 \text{ тыс. руб.}$

По формуле [1] экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит:

$E_z = 4 \text{ млн. руб.} - 339,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,25$

$E_z = 3151 \text{ тыс. руб.}$

Экономическая эффективность рекомендаций E_z , рассчитываемая как частное от деления экономического эффекта на затраты, в данном случае будет составлять:

$E_z = 3151 \text{ тыс. руб.} / 339,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,25 = 3,7$

Таким образом, исходя из расчетов экономическая эффективность предложенных рекомендаций подтверждается.

Заключение

В первой главе нашей квалификационной работы мы рассмотрели основные теоретико-методологические единицы исследования.

«Кадровый менеджмент - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Субъектами и объектами кадрового менеджмента являются такие виды организаций как корпорации.

Корпорация - это предпринимательская организация, [юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ].

Одна из главных задач кадрового менеджмента заключается в развитии эффективного стиля руководства.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [44].

Существует два подхода к изучению стилей руководства: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся так называемые «одномерные» стили управления [авторитарный, демократический, попустительский]; современные теории стилей руководства: модель Лайкерта, модель Мак Грегора, «Многомерные» стили руководства, классификация университета штата Огайо, «Управленческая решетка» Блейка и Мутона и др.

Самый лучший стиль руководства – это стиль, ориентированный на реальность, т.е. ситуационный.

Нами была проанализирована технология развития эффективного стиля руководства в корпорации разработанная А.Я. Кибановым.

Технология— совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства.

Технология развития эффективного стиля руководства в корпорации содержит следующие этапы: **Этап 1. Подготовка. Этап 2. Проведение. Этап 3. Заключительные операции. Этап 4. Мониторинг.**

Значение стиля руководства в кадровом менеджменте заключается в эффективности планомерного организованного воздействия с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника [рабочей силы] в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Практическая работа осуществлялась в условиях корпорации «Общество с ограниченной ответственностью «АльфаКара»».

ООО «АльфаКара» разрабатывает и изготавливает тяжеловозные прицепы и полуприцепы грузоподъемностью от 20 до 200 и более тонн.

«АЛЬФАКАРА» сегодня - это предприятие с объемом выпуска до 10 тяжеловозных прицепов в месяц. Коллектив сполна использует преимущества небольшого предприятия.

На основе методики оценки стиля руководства Ф. Фидлера, мы осуществили диагностику стиля руководства у менеджеров среднего звена 7 руководителей подразделений. В диагностике участвовало 7 менеджеров среднего звена и 38 сотрудников отделов.

При диагностики сотрудников отделов мы получили данные, что у 100% руководителей отделов преобладает авторитарный стиль руководства.

При диагностики руководителей отделов мы получили данные, что у 71% менеджеров преобладает авторитарный стиль руководства, а у 29% авторитарно – демократический.

Чтобы осуществить развитие эффективного стиля руководства на основе изученной литературы нами были выделаны следующие рекомендации:

Рекомендация 1. Установление ясных, четких целей деятельности организации, доведение данных целей до сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «АльфаКара».

Рекомендация 3. Делегирование полномочий.

Рекомендация 4. Совершенствование мотивации труда менеджеров на ООО «АльфаКара».

1. Стоимость привлечения внешнего консультанта организации, в обязанности которого будет входить организация корпоративных семинаров, опросы, собеседования, в среднем, составит 90 тыс. руб. [2 раза в год длительностью 1 месяц].

2. Увеличение заработной платы персонала [специалистов] вследствие делегирования им более ответственных заданий [составит, в среднем, составит 20% от оклада.

Средняя зарплата специалиста ООО «АльфаКара» - 8 тыс. руб.

Всего задействовано 13 специалистов, кому бы мы рекомендовали делегировать полномочия.

Таким образом, годовые затраты составят:

$Звэ. делегир. = [20 \% 8 \text{ тыс. руб.}] 13 \text{ чел. } 12 \text{ мес.} = 249,6 \text{ тыс. руб.}$

Итого затрат:

$Звэ = 249,6 \text{ тыс. руб.} + 90 \text{ тыс. руб.} = 339,6 \text{ тыс. руб.}$

По формуле [1] экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит:

$Эг = 4 \text{ млн. руб.} - 339,6 \text{ тыс. руб.} = 0,25$

$Эг = 3151 \text{ тыс. руб.}$

Экономическая эффективность рекомендаций Ээ, рассчитываемая как частное от деления экономического эффекта на затраты, в данном случае будет составлять:

$$\text{Ээ} = 3151 \text{ тыс. руб.} / 339,6 \text{ тыс. руб.} = 0,25 = 3,7$$

Таким образом, исходя из расчетов экономическая эффективность предложенных рекомендаций подтверждается.

Цель исследования достигнута, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.

Глоссарий

Кадровый менеджмент - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий [с.10].

Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества [с.14].

Корпорация - это предпринимательская организация, [юридическое лицо, в том числе акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ] [с.11].

Стиль руководства - относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера [с.16].

Технология [от др.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, причина; методика, способ производства] — совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства [с.25].

Товар [продукция] - любая вещь, которая участвует в свободном обмене на другие вещи, продукт труда, способный удовлетворить человеческую потребность и специально произведённый для обмена. Предметы, произведённые для личного потребления, в экономическом смысле товарами не являются. [Адам Смит].

Фактор [лат. factor «делающий, производящий»] — причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты.

Экономической эффективностью применительно к автомобильной промышленности необходимо понимать - что это отношение произведённого продукта [объём продаж компании] к затратам [труд, сырьё, капитал].

Список используемой литературы

1. **Абрамов, Ю.А.** Оперативное управление производством. М.: Знание, 2015. ф 2. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал предприятия. - М.: Знание, 2015. С.678.
2. **Агапова, И.И.** Маркетинг: уч-к, М.: 2015. С.344.
3. **Алексеева М.М.** Продвижении продукции деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. С.567.
4. Анализ в системе управления издержками по стадиям жизненного цикла изделий. Сборник научных трудов. М.: МФИ, 2016.с.211.
5. **Балабанов, И.Т.** Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2015. С.455.
6. **Бахтин, А.Е.** Математическое моделирование в экономике. Новосибирск: 2015. С.333.
7. **Белоусов, Р.** Информация: факторы, механизм, стратегия преодоления.// ф Экономист, 2015.-№4, стр.43.
8. **Белянова, Е.** Мотивация и поведение российских предприятий.// Вопросы экономики. 2015. -№6, стр.64.
9. **Берлянд, Е.И.** Экономико-математические модели и методы решения некоторых задач продвижения продукции и управления. Автореф. дис. . канд. экон. наук. Новосибирск, 2015. С.218.
10. **Бернштейн, А.С.** Математические методы и модели в финансовом ./ Учебное пособие. Киев: КИНХ, 2015. С.344.
11. **Блинов, Н.** Об обеспечении экономической безопасности России.// Экономист, 2015. -№4, стр.97.
12. **Блинов, О.Е.** Система дескриптивных оптимизационных моделей формирования и выполнения плана производства хозяйственного объекта. Автореф. дис. . канд. экон. наук. -М., 2015. С.278.
13. **Быкова, Е.В.** Регулирование массы и динамики прибыли.// Финансы. 2015, -№4, стр.18.

14. Все о маркетинге. Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. М.: Азимут-центр, 2015. С.670.
15. **Ганевич, А.Н.** Продвижении продукции ассортимента и объемов производства товаров народного потребления. Автореф. дис. . канд. экон. наук. JL, 2015. С.222.
16. **Герасимов, Н.И.** Методика экономико-математического моделирования производственной программы. Новосибирск, 2015. С.111.
17. **Герасимов, Н.И.** Продвижении продукции производственной программы. М.: Экономика, 2015. С.778.
18. **Голубков, Е.П.** Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. М.: Финпресс, 2015. С.344.
19. **Гурков, И., Аврамова, Е.** Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях.// Маркетинг. 2015. -№6, стр.33.
20. **Дайан, А., Букерель, Ф.** Академия рынка «Маркетинг». М.: Экономика, 2015. С.278.
21. **Данилин В.И.** Экономико-математические модели годового продвижения продукции на предприятии, М.: Наука, 2013. С.178.
22. **Дихтль, Е., Хершген, Х.** Практический маркетинг: Учебное пособие/ пер с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. М.: Высшая школа, 2015. С.456.
23. **Дончак, Л.Я., Романовский, М.В.** Оптимизация продвижении продукции в промышленности. Л.: Лениздат, 2013. С.329.
24. **Друри, К.** Введение в управленческий и производственный учет. М.: Аудит, 2015. С.678.
25. **Дудорин, В.И.** Моделирование в задачах управления производством. М.: ф Статистика, 2015. С.444.
26. **Завьялов, П.С., Демидов, В.Е.** Формула успеха: маркетинг [сто вопросов -сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем

рынке]. 2-е изд., перераб. и доп. -М.: Международные отношения, 2015. С.231.

27. **Зуев, Г.М.** Экономико-математические методы и модели. М.: 2015. С.267.

28. **Ивахник, Д.Е., Григорьева, В.З.** Оптимизация производственной программы предприятия в условиях рыночных отношений.// Маркетинг в России и за рубежом . 2013, №1, стр.17.

29. Исследование операций в экономике: Учебное пособие для ВУЗов/ Н.Ш. Кремер, Б.А.Путко, И.М.Тришин, М.Н.Фридман; Под ред. проф. Н.Ш.Кремера. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. С.439.

30. Как продать ваш товар на внешнем рынке./ Отв. ред. Савинов Ю.А. М.: Мысль, 2013. С.299.

31. **Карич, Д.** Предпринимательский маркетинг. М.: Прогресс, 2015.ф
37.Клейнер Г.П. Факторы производства и производственные функции: моделирование в условиях качественных измерений. М.: 2015. С.345.

32. **Ковалев, А.И., Войленко, В.В.** Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. С.462.

33. **Ковалева, Л.Н.** Многофакторное прогнозирование на основе рядов динамики. -М.: Статистика, 2015. С.345.

34. **Ковальков, Ю.А., Дмитриев, О.Н.** Эффективные технологии маркетинга.1. М.: Машиностроение, 2015. С.245.

35. **Кокин, А.С.** Математические методы выработки оптимальных решений в процессе управления. ГИСИ. Горький; Горьковский гос. университет, 2016. С.323.

36. **Котлер, Ф.** Основы маркетинга: пер с англ. М.: Прогресс, 2013. С.178.

37. **Ластовецкий,** Учет затрат по факторам производства и центрам ответственности, М.: 2015. С.389.

38. **Ливандовская, А.Д.** Экономико-математические методы в анализе и ф управлении предприятием. Владивосток: 2015. С.277.
39. **Лорин, А.Н.** Ценообразование во внешнеэкономической деятельности промышленной фирмы. М.: Международные отношения, 2015. С.298.
40. **Лурье, А.Л.** О математических методах решения задач на оптимум при социалистического хозяйства. М.: Наука, 2016. С.381.
41. **Маджаро, С.** Международный маркетинг: сокращ. перевод с англ. М.: Международные отношения, 2016. С.471.
42. **Майер, Э.** Контроллинг как система мышления и управления: перевод с нем. М.: Финансы и статистика, 2015. С.376.
43. **Макконелл, К.Р., Брю, С.Л.** Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. М.: Республика, 2015. С.511.
44. **Максимова, И.** Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия.// Маркетинг. 2015. -№3, стр. 33.
45. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и ф. др.; Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 2015. С.345.
46. **Медведев, П.А.** Экономико-математические методы в повышении эффективности продвижения продукции. Автореф. дис. . канд. экон. наук. М.: 2016. С.287.
47. **Мескон, М.Х., Альберт, М.** Основы менеджмента. М.: Дело, 2015. С.391.
48. **Мори, А., Азоев, Г.Л.** Маркетинговый анализ деятельности предприятия. -М.: Гос. академия управления им. С. Орджоникидзе, 2015. С.659.
49. **Морозова, Г.А.** Система маркетинга. Нижний Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2015. С.276.
50. **Николаева, С.А.** Управленческий учет: проблемы адаптации к российской теории и практике.// Бухгалтерский учет, 2015. -№№ 1-3. С.678.

51. **Павлов, Ф.Ф.** Программирование задач производственного менеджмента. -С-Пб.: 2015. С.298.
52. **Палий, В.Ф.** Основы калькулирования. М.: Финансы и статистика, 2016. С.678.
53. **Палий, В.Ф.** Хозрасчетный доход и самофинансирование: вопросы учета и анализа. -М.: Финансы и статистика, 2013. С.387.
54. **Петров, А.А.** Опыт математического моделирования экономики. М.: 2015. ф 61.Петрович И.М. Производственная мощность и экономика предприятия.1. М.: Экономика, 2013. С.398.
55. **Побурко, Я.А.** Управление мощностными ресурсами. Киев: Техника, 2015. С.356.
56. **Попов, Е.** Продвижении продукции маркетинговых исследований на предприятии.// Маркетинг. 2013. №2, стр. 105.
57. **Португал, В.М.** Модели продвижения продукции на предприятии. М.: Наука, 2016. С.549.
58. Прикладные экономико-математические модели продвижения продукции и управления и их реализация./ Дудорин В.И. и др. М.: МИУ, 2016. С.374.
59. **Пунин, Е.И.** Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях [в условиях рыночной экономики]. М.: Международные отношения, 2015. С.754.
60. **Пыжова, Ж.Ю.** Стратегическое продвижении продукции деятельности производственно-хозяйственных систем в условиях конкуренции. Диссертация . канд. экон. наук. Н.Н., 2013. С.276.
61. **Романов, А.Н.** и др. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, ф С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи ИО1. ЮНИТИ», 2015. С.546.
62. **Сизиков, А.П.** Экономико-математические модели и методы. Самара: 2015. С.234.

63. Ситуация более чем серьезная, но не безнадежная.// Финансы, 2015. -№2, стр. 2.
64. **Смирнов, Г.В.** Методология изучения конъюнктуры капиталистического рынка оборудования. М.: Внешторгиздат, 2016. С.678.
65. Современны маркетинг./ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э., под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 2015. С.523.
66. Статистика коммерческой деятельности: Учебник для вузов/ О.Э. Башина, И.К.Белявский, Л.А.Данченко и др.; Под ред. И.К.Беляевского, О.Э.Башиной. М.: Финстатинформ, 2015. С.678.
67. **Стуков, А.Н.** Система производственного учета и контроля. М.: Финансы и статистика, 2015. С.345.
68. Техничко-экономическое продвижении продукции на промышленном предприятии./ Лисицын Н.А., Андросович Е.И., Моисеенко Е.А., Осмоловский В.В. -Минск: Беларусь, 2016. С.561.
69. Ткаченко Е.А. Оптимизация объемов производства на мелких предприятиях в рыночных условиях. Автореф. дис. . канд. экон. наук. С-Пб., 2015. С.357.
70. Трифонов Ю.В. Внутризаводское продвижении продукции производства на основе новых информационных технологий: Монография. Н.Н.: Изд-во Нижегород. ун-та, 2015. С.398.
71. **Трифонов, Ю.В.** Технология разработки информационных и экспертных систем в экономике. — Н.Новгород: НГУ, 2015. С.543.
72. **Трищ, А.Г.** Результаты внедрения системы вексельного обращения в России.// Финансы, 2015. -№8, стр. 34.
73. **Фастенко, О.В., Чистова, В.Е.** О финансовых проблемах оборонного комплекса и перспективах его развития.// Финансы, 2015. -№7, стр. 17.
74. Финансовое продвижении продукции и контроль: перевод с англ./ А.П. Робсон и др. -М.: ИНФРА-М, 2015. С.567.

75. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ под ред. Е.С. Стояновой. М.: изд-во Перспектива, 2015. С.378.

76. **Царьков, О.Е.** Оперативное управление производством, ориентированным на потребительский спрос. Автореф. дис. . канд. экон. наук. М., 2016. С.411.

77. **Чубаков, Г.Н.** Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия [методическое пособие]. М.: ИНФРА-М, 2015. С.678.

78. **Швальбе, Х.** Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Изд-во «Республика», 2015. С.578.

79. **Шим, Джей К., Сигел, Джоэл Г.** Методы управления стоимостью и анализа затрат./ Перевод с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2015. - [Серия «Экономика для практиков»]. С.643.

80. Экономика народного хозяйства: стратегия ускоренного развития; курс лекций / Алексеев Ю.П., Бачурин А.В., Бушуев Б.С. и др.; Редкол.: Лебедев В.Г. и др. М.: Мысль, 2015. С.278.

ПРИЛОЖЕНИЯ

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА Ф. ФИДЛЕРА

Предлагаемая методика включает два опросника. Первый предполагает экспертную оценку стиля управления руководителя, а второй — самооценку. *Цель методики* — выявить наличие и степень развития профессиональных качеств руководителя. Можно использовать в "батарее" тестов, особенно эффективно — вместе с социометрией. Целесообразно применять при решении следующих задач: подбор и расстановка кадров; психологическая совместимость сотрудников; оптимизация социально-психологического климата в коллективах и др.

Определение стиля управления персоналом

Методика состоит из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководителей и коллективов [табл.]. Методика направлена на определение стиля управления. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция. Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих качества менеджера как руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения & составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему представлению об исследуемом руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком + под соответствующей буквой.

Если Вы оцениваете одновременно двух или более руководителей, сравните их по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя [или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей], и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: +,!, 1 и т.д.

Таблица ТЕКСТ ОПРОСНИКА

а	б	в
1. Вышестоящее начальство требует, чтобы обо всех делах докладывали только ему	Старается все решать вместе с подчиненными, но лично решает только самые срочные и оперативные вопросы	Некоторые важные дела решаются фактически без участия менеджера, его функции выполняют другие работники
2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, требует, но никогда не просит	Приказывает так, что хочется выполнить	Приказывать не умеет

3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными социалистами	Менеджеру безразлично, кто работает у него заместителем, помощником	Он добивается безотказного исполнения и подчинения ^ заместителей, помощников
4. Его интересует только выполнение служебных обязанностей, а не отношение людей друг к ДРУГУ	В службе не заинтересован, подходит к делу формально	Решая служебные задачи, старается создать хорошие отношения между работниками в коллективе
5. Наверное, он консервативен, так как боится нового	Инициатива со стороны подчиненных менеджером не принимается	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6. На критику вышестоящего руководителя обычно не обижается, прислушивается к ней	Не любит, когда его критикуют, и не старается это скрыть	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7. Складывается впечатление, что менеджер боится отвечать за свои действия	Ответственность распределяет между собой и подчиненными.	Менеджер единолично принимает решения или отменяет их
8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
9. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими менеджерами, но не с рядовыми подчиненными	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10. Всегда - обращается к подчиненным вежливо,	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и

доброжелательно		даже грубым
11. В критических ситуациях менеджер плохо справляется со своими обязанностями	В критических ситуациях менеджер, как правило, переходит на более жесткие методы управления	Критические ситуации не изменяют стиля его управления
12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	Он не может действовать сам, а ждет" подталкивани "со стороны, указаний сверху
13. Пожалуй, он не очень требовательный человек	Он требователен, но одновременно и справедлив	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим, придирчивым
14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит персонал	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	Контролирует работу от случая к случаю
15. Менеджер уме поддерживать дисциплину и порядок	Часто делает подчиненным замечания, наказывает их	Не может влиять на состояние дисциплины
16. В присутствии менеджера персонал все время находится в напряжении	С руководителем работать интересно	Подчиненные представлены сами себе

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Оценивает[ют]ся:

- | | | | |
|----------|----------|-----------|-----------|
| 1 а б в | 5. а б в | 9. а б в | 13. а б в |
| 2. а б в | 6. а б в | 10. а б в | 14. а б в |
| 3. а б в | 7. а б в | 11 а б в | 15. а б в |
| 4. а б в | 8. а б в | 12.а б в | 16. а б в |

Интерпретация

Авторитарный [директивный] стиль — А. Ориентация на

собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Либеральный стиль [пассивное невмешательство] — Л. Снисходительность к подчиненным. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Демократический [коллегиальный] стиль—Д. Требовательность и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и сознательным соблюдением дисциплины. Стремления делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решений.

Ключи

¹	а	б	в	¹	а	б	в
1.	А	Д	Л	9.	А	Д	Л
2.	А	Д	Л	10.	Д	Л	А
3.	Д	Л	А	11.	Л	А	Д
4.	А	Л	Д	12.	А	Д	Л
5.	Л	А	Д	13.	Л	Д	А
6.	Д	А	Л	14.	Д	А	Л
7.	Л	Д	А	15.	Д	А	Л
8.	Д	Л	А	16.	А	Д	Л

Самооценка руководителем стиля управления

Инструкция. Необходимо в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей, обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Вопросы анкеты

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
 1. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
 2. 4.В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
 - 5.Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
 - 6.Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
 - 7.Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я старюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

39. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

40. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

49. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

50. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления [табл.].

Таблица Ключ-таблица к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной [0 — 7], средний [8 — 13], высокой [14—20]. Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего совершенствования его можно руководствоваться данными, представленными в табл.

ТАБЛИЦА-ХАРАКТЕРИСТИКА ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
	АВТОРИТАРНЫЙ
0 - 7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера,

	самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8 - 13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей
14 - 20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
ЛИБЕРАЛЬНЫЙ	
0 - 7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8 - 13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14 - 20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ	
0 - 7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность

	коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8 - 13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
14 - 20	Высокая: учение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу