

Содержание:

Введение

В настоящее время сложилась такая ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько технологией промышленного производства, размещением производственных сил, объемом инвестиций и прочими организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия высококвалифицированным персоналом, обладающим компетентностью и способным принимать оптимальные решения в сложной обстановке.

Переход к рыночной системе экономики повлек за собой изменения в ведении кадровой политики. Сегодня руководители успешных компаний знают, что от того как организована работа их сотрудников зависит прибыльность их бизнеса. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Ведущую роль в управлении персоналом играют руководители, осуществляющие повседневное руководство организацией. Их достижения, в свою очередь, прямо зависят от стиля управления.

Изучаемая тема актуальна, потому что стилям управления персоналом на российских предприятиях традиционно не уделяется должного внимания. А между тем неправильный стиль управления при воздействии на сотрудников способен обесценить высокую зарплату, отбить всякое желание добросовестно трудиться и проявлять инициативу, вызвать стресс и неудовлетворенность работой, побуждать людей покидать организацию.

Основная цель работы – изучение особенностей выбора стиля руководства на предприятии ООО «Колор-Центр».

Задачи работы следующие:

1. провести анализ теоретического материала, касающегося стилей руководства персоналом на предприятии;

2. рассмотреть стили руководства, применяемые топ-менеджерами лакокрасочного предприятия ООО «Колор-Центр»;
3. разработать рекомендации по эффективному выбору стилей руководства предприятием ООО «Колор-Центр».

Объект исследования в работе – стили руководства на предприятии.

Предмет исследования – стили руководства, применяемые топ-менеджерами ООО «Колор-Центр».

Источниками информации об исследуемом предприятии является внутренняя документация ООО «Колор-Центр» - должностные инструкции, организационная структура, результаты устных бесед с сотрудниками предприятия. Достоверность информации составляет около 80%, т.к. имеется некоторая субъективность мнений сотрудников относительно стилей руководства на предприятии.

Впервые понятие о стилях руководства предложил Курт Левин, который изучал их вместе со своими сотрудниками Р. Липпитом и Р. Уайтом в 1939 году. Второй этап изучения стилей руководства отражен в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. На третьем этапе большой вклад в исследование проблем стилей руководства внесли такие ученые как Эддоус М., Мескон М., Хедоури Ф., Аксенова Е.С., Карданская Н.Л., Карпов А.В., Литвак Б.Г., Фатхутдинов Р.А. и другие.

В процессе развития представлений о стилях руководства различные авторы предлагали свои основания для описания стилей руководства. Интерес представляет изучение человеческой природы как таковой Мак Грегора, а также ориентация на производственные задачи либо на человеческие отношения в коллективе Фидлера. В данной работе наиболее подробно рассматривается теория Курта Левина.

Полученные в ходе исследования результаты имеют практическую значимость, т.к. могут быть использованы в управленческой деятельности предприятий.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность темы, ставится цель и задачи исследования.

Первая глава содержит описание теоретических аспектов применения стилей руководства на предприятии.

Во второй главе производится анализ применяемых стилей руководства на предприятии ООО «Колор-Центр».

В третьей главе разрабатываются рекомендации по эффективному выбору стилей руководства в ООО «Колор-Центр».

Заключение содержит выводы о проделанной работе.

Глава 1. Теоретические аспекты выбора стиля руководства в организации

1.1. Традиционные стили руководства и факторы, определяющие выбор стиля руководства

Стиль руководства – это устойчивая форма, образец поведения руководителя в отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражаются важнейшие черты его типичного поведения.

В основе выделения стилей руководства лежат различия в способах взаимодействия руководителя с подчиненными. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в типичной ситуации или в различных ситуациях. Нахождение оптимальных стилей руководства призвано способствовать повышению трудовых достижений и удовлетворенности работников[1].

На выбор стиля руководства оказывают влияние личность руководителя (его темперамент и характер, уровень знаний, культуры), способы и приёмы руководства, а также внешняя и внутренняя среда предприятия, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива, конкретная ситуация[2].

Для того чтобы оценить ситуацию между руководителем и подчиненными и выбрать правильный стиль руководства ученые Врум и Йеттон разработали следующие критерии: наличие требований к качеству решения, наличие или

отсутствие информации для принятия решения, степень структурированности проблемы, согласие подчиненных с выбранным решением, уверенность в том, что подчиненные поддержат принимаемое решение, риск возникновения конфликтов после принятия решения.

Поведение руководителя по отношению к подчиненным может отражаться с различных сторон, в разных аспектах (измерениях): с точки зрения привлечения-непривлечения их к принятию управленческих решений; приоритетной ориентации руководителя на задачу или на людей; масштабов руководящего воздействия - детальная регламентация и контроль поведения или делегирование полномочий и ответственности и т. д. В зависимости от этих и некоторых других типичных черт поведения руководителя, служащих критериями, могут выделяться и разнообразные стили руководства[3].

В понятии «стиль руководства» обычно выражаются не любые устойчивые черты отношения руководителя к подчиненным, а черты существенные, важные для эффективности управленческой деятельности.

Теория стилей руководства получила развитие после Второй мировой войны и связана с именем немецкого психолога Курта Левина, работавшего в США. В 30-х годах на основе осмысления проведенных экспериментов он выделил три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский или либеральный. Важнейшим общим основанием (критерием) выделения этих стилей послужили характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным[4].

Авторитарный или директивный стиль руководства отличается повышенной централизацией управления. Здесь доминирует единоначалие. Авторитарный руководитель считает, что обо всех делах должны докладывать только ему, сам решает все вопросы или отменяет принятые подчиненными решения. К мнению сотрудников он прислушивается редко, и все решения принимает за весь коллектив сам. Другие стили руководства отличаются от данного стиля именно отсутствием приказов, наказаний, замечаний, выговоров, лишением каких-либо льгот. Авторитарный же начальник пользуется исключительно вышеперечисленными методами. Он очень строго и детально контролирует работу, и ставит интересы дела выше интересов подчиненных. Общается резко и грубо. Такое общение с работниками, как правило, плохо сказывается на настроении и морально-психологическом микроклимате. Как следствие – снижение инициативности и ответственности подчиненных.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя[5]:

- высокой компетентности и ответственности;
- строгого самоконтроля;
- широкого предвидения;
- развитой способности принятия решений;
- хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

При этом предполагается, что подчиненные должны:

- быть послушными, признавать начальника единственной руководящей инстанцией и ориентироваться только на него[6];
- не стремиться проявлять инициативу, бояться ответственности и желать, чтобы ими руководили. То есть имеется в виду, что сотрудники могут хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении;
- правильно воспринимать и строго исполнять распоряжения руководителя.

За невыполнение или некачественное выполнение персонал ждут санкции. Руководитель сосредотачивает всё под собой. Любое действие сотрудника требует участия руководителя. Часто прописываются жёсткие схемы в инструкциях, положениях.

Обычно такой стиль руководства рекомендуют применять в кризисных ситуациях, при необходимости высокой трудовой дисциплины (выполнение инструкций, стандартов), с определёнными категориями работников (грузчики, подсобные рабочие, например).

При авторитарном стиле руководитель обычно отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу. В такой ситуации у работников формируется равнодушное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю и к предприятию в целом. Из-за отсутствия гласности и низкой информированности подчиненных возникает атмосфера отчуждения и недоверия, распространяются разного рода слухи и сплетни, негативно влияющие на работу и отношения в коллективе[7].

Авторитарный руководитель самостоятелен и активен, уверен в себе и в принимаемых решениях. Осуществляет тоталитарный контроль над исполнением всех поручений[8].

За неисполнение решения всегда следует наказание в виде лишения премии, отпуска, увольнения и др.

Важно отметить, что при авторитарном стиле управления высока вероятность принятия ошибочных управленческих решений.

Авторитарный стиль управления может перерасти во вседозволенность, самоуправство и вызвать негативную реакцию со стороны персонала.

Данный стиль руководства будет очень эффективным в период становления организации, когда любой промах может привести к провалу. Также отметим, что в данный период не все члены коллектива понимают те цели, которых пытается добиться компания. Авторитарный стиль руководства – отличный способ донести значение этих целей.

Коллегиальный или демократический стиль руководства достаточно распространен. Главные его черты – распределение полномочий, ответственности и инициативы между руководителем, его заместителем и подчиненными. Руководитель-демократ обычно интересуется мнением коллектива, особенно тем, которое касается производственных вопросов. В процессе постановки целей, задач, участвует не только руководитель, но и его персонал. Руководитель вправе принять мнение сотрудника или отказать. Но в любом случае сотрудник причастен к процессу управления. Обычно такой стиль управления предполагает наличие хорошо налаженной обратной связи. Эта связь может формироваться как личным контактом, так и программными средствами обмена информацией[9].

Руководитель своевременно информирует работников по всем важным вопросам. Как правило, общение проходит в форме пожеланий, просьб и советов. В случае успешного и качественного выполнения работы, такой руководитель поощрит за качество и оперативность. Приказы применяются только по необходимости. Руководитель, который отодвигает другие стили руководства на задний план и управляет демократично, стимулирует положительный климат в коллективе и только содействует успеху и процветанию фирмы[10].

Регулярно проводятся совещания, на которых обсуждаются перспективы дальнейшей работы и исполнение текущих планов.

При демократическом стиле руководства управленческие решения могут приниматься с посредством мозгового штурма.

Данный стиль управления позволяет руководителю сохранять высокую степень контроля над объектами управления. Но при этом руководитель более активно использует ресурсы персонала и информацию[11].

Этот стиль хорошо подходит как для ситуаций роста бизнеса, так и для кризисных моментов. Особенно если кризис связан с внутренней организацией работы, рабочих процессов, отношений.

Главная характерная черта либерального или анархического стиля – отсутствие активного участия начальника в руководстве коллективом[12]. Такой человек обычно попадает под влияние своих подчиненных, отдавая предпочтение спокойной деятельности. Он редко рискует, чаще увиливая от решения конфликтов и проблемных вопросов. Постоянно думает о том, как уменьшить свою личную ответственность. Либеральный руководитель редко контролирует подчиненных. Руководители, которые выбирают подобные стили руководства, очень часто встречаются и почитаются в творческих коллективах с самобытными и самостоятельными сотрудниками.

При возникновении проблемы есть следующие пути решения: игнорирование проблемы, оставляет подчиненных с проблемой, а сам руководитель занимается лишь документами.

Руководитель-либерал может избегать ситуации принятия решений.

Психологические характеристики такого руководителя: принятие решений вызывает чувство тревоги, ситуация воспринимается как угрожающая, решения слишком затягиваются или вообще откладываются, высокая неуверенность в своих силах, высокий уровень избегания неудач, частое перекладывание ответственности на подчиненных, тем самым снимая с себя и ответственность.

Данный стиль управления идеально подходит для ситуаций стремительного роста. Нет смысла тратить время на совещания или прописывание инструкций, нужно успеть собрать деньги, так как благоприятные ситуации долгими не бывают. Способ хорошо подходит для управления творческими людьми, индивидуалистами, высокоорганизованными личностями. Правда, для творческих людей нужен гибкий подход к показателям. Например, их сложно ограничивать по срокам[13].

Многие уверены, что предпочитаемый стиль руководства напрямую зависит от пола, однако это не совсем так. Исследователи доказали, что главные факторы, влияющие на стили руководства – личностные особенности человека, темперамент и настроение[14]. Доказательством этому служит тот факт, что успешные менеджеры не являются приверженцами какого-то одного стиля. Обычно они интуитивно комбинируют разные стратегии управления[15].

В результате разнообразных исследований, проводимых на западе, было установлено, что ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. Заметные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Однако и эти преимущества нельзя распространить на любые предприятия. Эффективность стиля в целом зависит в первую очередь от характера решаемых организацией задач; качества, т.е. профессиональной компетентности и мотивированности подчиненных и личности самого руководителя.

1.2. Современные модификации стилей руководства

Представляемые в стилях управления характеристики типичного поведения руководителя во взаимоотношениях с подчиненными очень разнообразны и не могут быть сведены всего лишь к нескольким, пусть и очень важным стилям. Именно поэтому в современной науке и практике управления выделяется достаточно много стилей управления. Так, авторитарный, помимо приведенных выше модификаций, в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных делится на патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства.

1. Патриархальный стиль руководства основывается на представлениях об организации как об одной большой семье. Руководитель предприятия сравнивается с отцом семейства, который заботится о своих подчиненных. От них же в ответ на «отеческую заботу» ожидается благодарность, верность и беспрекословное повиновение[16]. Данный стиль применим для предприятий малого бизнеса и предполагает обращение с подчиненными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника, который незаменим, «строг, но справедлив»[17].

2. Харизматический стиль руководства основан на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет руководителя более высок и имеет персональный характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет управленческим структурам и технологиям и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое

регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются[18]. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях. В современной России этот стиль особенно распространен в фирмах и компаниях, созданных самим руководителем. Обычно с ростом организации возможности этого стиля снижаются, поскольку в усложняющейся ситуации руководитель уже не в состоянии успешно управлять без твердого организационного порядка, управленческих структур и технологий.

3. Авторитарный стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя[19].

4. Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными, минимизацией личной власти руководителя[20]. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля. Он сохраняет за руководителем функцию принятия решений в виде разнообразных формальных нормативных актов, однако, максимально структурируя систему взаимоотношений руководства-подчинения, по существу усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

К ним относится, прежде всего, кооперативный стиль. Данный стиль как и демократический стиль в целом, соотносим с авторитарным стилем и его разновидностями.

При кооперативном стиле производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Эффективность использования этого стиля зависит от особенностей решаемых группой задач, качеств

руководителя и характеристик подчиненных[21].

Кооперативный стиль наиболее эффективен при решении сложных творческих задач, например задач, состоящих из множества независимых элементов, требующих высокого профессионализма и автономных решений, а также средних по напряжению усилий.

Кооперативный стиль управления предполагает зрелость руководителя, близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также развитость нематериальной мотивационной структуры сотрудников, т. е. высокую значимость для них духовно-нравственной мотивации[22].

Кооперативный стиль руководства при наличии соответствующих условий – наиболее гуманный и эффективный с точки зрения не только экономической, но и социальной эффективности, т. е. удовлетворенности сотрудников трудом и отношениями в коллективе. Кооперативный стиль управления является перспективным стилем для использования на российских предприятиях.

Кооперативный стиль руководства характерен при рыночном управлении компанией[23].

Применение кооперативного стиля управления требует от сотрудников предприятия[24]:

- желания брать на себя ответственность;
- готовности и способности отвечать за свои действия;
- самоконтроля;
- наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

Итак, рассмотрены стили управления персоналом. Стиль управления – это совокупность методов, приемов и форм работы, которые применяются той или иной организацией. Каждый стиль управления имеет свои преимущества и недостатки.

1.3. Формирование лидеров в организации

Часто понятия руководства и лидерства считают их практически идентичными, однако это в корне не так. Путаница возникает потому, что часто многие начальники становятся непосредственными лидерами в своих структурных подразделениях, что и дает основание для схожести этих понятий. Однако так случается далеко не всегда, поскольку любой директор имеет право на управление вследствие своего социального положения, закрепленного трудовым

законодательством и уставом предприятия[25]. Но он иногда может и не являться настоящим лидером для своих подчиненных, в особенности, если человек не обладает определенными волевыми качествами.

Истинный лидер – это тот тип человека, который вследствие своих личностных качеств может вести за собой людей, поскольку последние его уважают и полностью доверяют. Важно понимать, что руководство и лидерство отличаются друг от друга тем, что последнее возникает в любом обществе вследствие особенностей человеческой психики и мировосприятия. Лидерами не рождаются, а становятся – эта простая истина известна всем, поэтому каждый человек потенциально стремится к управлению и руководству, однако вследствие разнообразия человеческого общества каждый, в конце концов, завоевывает то положение, которое ему удастся достигнуть[26].

Именно благодаря этой психологической особенности и существует человеческий прогресс, поскольку лидеры обладают великолепной способностью воодушевлять сотни и тысячи людей на какое-либо дело, вследствие чего мир постепенно преобразовывается[27]. Конечно, лидеры далеко не всегда могут быть хорошими и честными людьми, и история знает немало злых гениев и тиранов, которые стремились не к созиданию, а к разрушению. Однако в данном аспекте мы покажем истинное руководство и лидерство в организации, и его основные особенности. Итак, вот основные качества, которыми должен обладать настоящий лидер[28]:

1. умение быть равным своим непосредственным подчиненным;
2. всегда и везде брать ответственность на себя;
3. стремится выступать посредником между всеми сотрудниками;
4. сплачивать коллектив в единую команду, перед которой стоят конкретные и достижимые цели;
5. в нужный момент времени принимать нестандартные решения и находить выход из любой ситуации;
6. грамотно распределять человеческие ресурсы в условиях нехватки времени;
7. уметь идти на оправданный риск, в случае возможности достижения грандиозного успеха;
8. понимать истинное значение лидера и его роль в любой организации[29].

Руководство и лидерство тесно связаны между собой, поскольку любой лидер практически всегда становится неформальным руководителем всех тех людей, которые за ним следуют. Лучшую результативность показывает практика, когда один и тот же человек становится и руководителем и неформальным лидером,

поскольку в таком случае компания практически всегда достигает успеха, вследствие своей сплоченности и взаимовыручки[30].

Глава 2. Анализ стилей руководства, применяемых топ-менеджерами лакокрасочного предприятия ООО «Колор-Центр»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Колор-Центр»

Лакокрасочное предприятие ООО «Колор-Центр» расположено по адресу: Россия, г. Уфа, ул. Глазовская, д. 1/4.

Предприятие принадлежит отрасли экономики, бизнеса: строительство. Компания осуществляет полный торгово-производственный цикл продукции для строительства и ремонта, от разработки и внедрения до конечных продаж продукции потребителю.

Основные направления деятельности - производство и продажа лакокрасочных материалов и товаров народного потребления. Лакокрасочная продукция компании производится по немецким технологиям на современном оборудовании фирмы Netzch и отвечает всем современным стандартам качества. В ассортимент компании ООО «Колор-Центр» входят алкидные материалы и материалы на водной основе: эмали, лаки, грунтовки, шпатлевки, клей ПВА, средства для защиты древесины.

Миссия ООО «Колор-Центр» – занять первое место по продажам лакокрасочных материалов (далее ЛКМ) среди российских производителей. Производить качественные ЛКМ, удовлетворяющие потребности потребителей. Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.

Видение, цели (задаваемые владельцем):

- содействовать развитию экономики России за счет производства и продажи высококачественных товаров народного потребления;

- удовлетворение потребностей покупателей нашей продукции и деловых партнеров компании;
- постоянное развитие, улучшение качества продукции и разработка новых рецептур;
- личный успех и развитие сотрудников компании.

Дерево стратегических целей для ООО «Колор-Центр» отражено Приложении 1.

Предприятие успешно работает на рынке на протяжении уже более 10 лет.

2.2. Характеристика стилей управления персоналом, применяемых в ООО «Колор-Центр»

Численность персонала ООО «Колор-Центр» 60 человек, в том числе управленческий персонал (базовое образование, опыт, средний возраст, структура персонала, наличие требований к персоналу, и др.) управленческий персонал – 10 человек, имеющих высшее экономическое или техническое образование (2 человека - кандидаты экономических наук). Средний возраст управляющего персонала 35 лет.

Организационная структура управления ООО «Колор-Центр» представлена на рисунке 2.

Несмотря на организационно-правовую форму, на самом деле на предприятии применяется директивный стиль управления, т.е. все указания, касающиеся стратегического развития ООО «Колор-Центр», следуют сверху – от генерального директора.

Генеральный директор

Директор по производству

Директор по продажам

Финансовый директор

Директор по маркетингу

Начальник ОА и ОУ

Отдел анализа и оперативного управления

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Руководитель отдела продаж

Отдел продаж

Начальник производственного отдела

Главный технолог

Начальник цехов

Цеха

Технологический отдел

Производственный отдел

Начальник ПЭО

ПЭО

Начальник отдела рекламы

Отдел рекламы

Рис. 2. Организационная структура управления

ООО «Колор-Центр»[\[31\]](#)

Матрица распределения обязанностей среди руководства ООО «Колор-Центр» представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Матрица распределения обязанностей среди руководства

ООО «Колор-Центр»[\[32\]](#)

Должность/ Обязанности	Ген. директор	Зам. ген. директора по АХО	Зам. ген. директора по произв- ву	Зам. ген. директора по финансам	Зам. ген. директора по марк- гу	Зам. ген. директора по перс.	Зам. ген. директора по снабж.
Кадровая политика	+			+	+	+	
Формирование стратегии	+		+	+	+	+	

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Оперативное планирование		+	+	+	+		+
Мат.-техническое снабжение		+					+
Управление подчиненными		+	+	+	+	+	+
Работа с поставщиками							+
Поиск клиентов					+		

Генеральный директор ООО «Колор-Центр» самостоятельно принимает все важные решения, то есть можно утверждать, что в большей мере на выбор стиля руководства оказывает влияние личность руководителя предприятия.

Должностные инструкции работников недостаточно полно и четко отражают их обязанности, права и ответственность и имеют скорее формальный, чем регламентирующий характер. Несмотря на знание своих прямых обязанностей, многие сотрудники не всегда умеют отличить их от обязанностей других

работников и зачастую расширяют их круг.

Кадровая политика ООО «Колор-Центр» типична для российских предприятий. Все сотрудники принимаются на работу на конкурсной основе. Предпочтение отдается молодым специалистам.

Высока частота дублирования функций у ряда сотрудников. Так, по наблюдениям было выявлено, что практически все руководители контролируют кадровую политику.

У некоторых сотрудников отмечено несоответствие статуса должности по штатному расписанию реально выполняемым обязанностям. Увольнение осуществляется по собственному желанию за серьезные нарушения, за несправление с обязанностями. Карьерный рост возможен, все в руках самих сотрудников. Они должны проявлять служебное рвение и профессионализм.

Генеральный директор ООО «Колор-Центр» самостоятельно принимает все важные решения.

Генеральный директор ООО ТД «ООО «Колор-Центр»» в процессе своей работы имеет дело со следующими видами информации, представленными в таблице 2.

Таблица 2.

Информация, получаемая генеральным директором

ООО «Колор-Центр»[\[33\]](#)

Информация от сотрудников	1. Об обороте денежных средств из бухгалтерии	1.Письменная отчетность
	2. Об исполнении маркетингового бюджета	2.Письменная отчетность
	3. О выполнении плана продаж из отдела анализа и оперативного управления	3. Распечатанный отчет из внутрифирменной системы анализа данных, пересылается по электронной почте

Информация, необходимая для выяснения каких-либо аспектов	<p>1. Информация о просроченной дебиторской задолженности (для принятия решения о способах взыскания долгов, прекращении сотрудничества)</p> <p>2. О соблюдении трудовой дисциплины (опоздания, ранний уход с работы и др. – для принятия решения о депремировании)</p> <p>3. Об изменении условий продаж у конкурентов</p>	<p>1. Письменная форма</p> <p>2. Письменная форма</p> <p>3. Письменная форма</p>
Информация из внешних источников	<p>1. О возможности заключения нового договора</p> <p>2. О конъюнктуре рынка</p> <p>3. О публикации статей о компании в журналах и газетах</p>	<p>1. Устная, письменная, электронная форма</p> <p>2. InterNet, специализированные журналы, аналитическая система FIRA</p> <p>3. Тел. звонок, личный контакт</p>

Передаваемая информация	1. Предложение о продажах новых видов ЛКМ коммерческому директору и директору по маркетингу	
	2. Предложение обучения удаленных сотрудников отдела продаж в службу управления персоналом и коммерческому директору	1. Устная форма 2. Устная форма 3. Устная форма
	3. Приказ об очередном отпуске в службу управления персоналом	

Генеральный директор указывает подчиненным на то, что должно делаться и очень подробно описывает методы, при помощи которых можно достичь цели.

На предприятии разработан корпоративный кодекс, регламентирующий отношения в коллективе, правила телефонных и письменных переговоров, корпоративный стиль одежды и т.д. Основные принципы работы в компании – работа в команде, взаимопомощь и сотрудничество, стремление быть лучшими.

Генеральный директор всегда в курсе всех дел, происходящих в компании. Он обладает феноменальной памятью и легко переключается с одной темы на другую. Он помнит все показатели продаж, отгрузок, поставок, дебиторской задолженности, задолженности по зарплате и так далее. Он контролирует все процессы, происходящие в компании.

В связи с жестким авторитарным стилем управления на предприятии ООО «Колор-Центр» сложился неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе. На предприятии ООО «Колор-Центр» в последние несколько лет можно наблюдать высокий уровень текучести кадров.

Например, в сентябре 2015 года уволилось 5 человек по собственному желанию, в октябре 2015 года уволилось 4 человека. Эти факты указывают на неблагоприятную обстановку в коллективе. Всего в 2015 году уволилось по собственному желанию 25 человек.

Сотрудники предприятия, во-первых, боятся директора и стараются лишний раз не попадаться ему на глаза, обстановка на предприятии достаточно напряженная, текучесть кадров растет, а во-вторых, при отъезде руководителя в командировку, или отпуске, либо болезни, вся работа в офисе прекращается – сотрудники в эти дни опаздывают, уходят с работы раньше, полдня болтают по телефону, сидят в соцсетях и пользуются тем, что их никто не контролирует.

Стратегической целью компании ООО «Колор-Центр» является лидерство на отечественном рынке ЛКМ. В силу часто меняющихся внешних условий (колебания курсов валют, финансовый кризис, система санкций, новые барьеры входа, повышение налогов и т.д.) руководство ООО «Колор-Центр» вынуждено постоянно корректировать планы закупок и продаж, проводить жесткую политику конкурентоспособности.

Конкуренция в отрасли очень высока – более 40 крупных отечественных производителей ЛКМ, 20 импортных производителей, местные полуподпольные производства в регионах.

Некоторые виды сырья (акриловая дисперсия) закупаются за рубежом – в Польше, в связи с ростом курса валют, сырье резко подорожало.

В некоторых ситуациях генеральный директор советуется с подчиненными, особенно если не имеет достаточной информации для самостоятельного принятия решения.

Должностные инструкции работников недостаточно полно и четко отражают их обязанности, права и ответственность и имеют скорее формальный, чем регламентирующий характер. Несмотря на знание своих прямых обязанностей, многие сотрудники не всегда умеют отличить их от обязанностей других работников и зачастую расширяют их круг.

Поскольку к мнению других руководителей ООО «Колор-Центр» генеральный директор редко прислушивается, многие возможности оказываются потерянными. А люди чувствуют разочарование и неуверенность в своих возможностях, некоторую подавленность.

Далее рассмотрим стиль руководства, применяемый в отделе маркетинга компании ООО «Колор-Центр».

Служба маркетинга ООО «Колор-Центр» состоит из восьми человек и делится на два отдела: отдел рекламы и PR и отдел анализа и оперативного управления. Директор по маркетингу является лидером. Он обладает харизмой, силой убеждения и внушения. Подчиненные выполняют, поставленные задачи с энтузиазмом, привнося в процесс творческие и инновационные идеи.

Директор по маркетингу использует демократический стиль руководства. Директор по маркетингу и его подчиненные оказывают взаимное влияние друг на друга, частично решения принимаются сотрудниками. Сотрудники активно взаимодействуют. В службе маркетинга практикуется метод мозгового штурма при обсуждении некоторых задач.

Примером взаимодействия может быть составление плана маркетинга на год, когда все сотрудники предлагают возможный перечень мероприятий, а менеджер по рекламе осуществляет обзвон рекламных агентств и узнает цены на рекламную продукцию, маркетолог-аналитик рассчитывает бюджет рекламных акций, территориальный менеджер по маркетингу предлагает свое видение бюджета.

В службе маркетинга ООО «Колор-Центр» осуществляется функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников. Среди сотрудников можно наблюдать многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.

В службе маркетинга хороший социально-психологический климат. Во вне рабочее время коллеги часто собираются в кафе, ездят кататься на велосипедах, обсуждают между собой семейные проблемы, помогают друг другу. Этому способствует тот фактор, что все сотрудники службы маркетинга относятся к молодежи. Возраст сотрудников – от 22 до 32 лет.

Если между коллегами возникают небольшие конфликты, то они урегулируются посредством переговоров и компромиссов. Директор по маркетингу в подобных ситуациях отказывается от односторонних авторитарных решений.

Директор службы маркетинга ориентирован на группу. Его первостепенное внимание к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее

влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе. Важно отметить, что в службе маркетинга присутствует атмосфера взаимного доверия между сотрудниками. Также в службе маркетинга удовлетворяются потребности сотрудников и руководителей. Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставится в прямую зависимость лишь от экономической эффективности предприятия.

Директор службы маркетинга также как и генеральный директор ООО «Колор-Центр» ориентирован на результаты и развитие компании. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации на достижение высоких результатов работы организации ООО «Колор-Центр».

Итак, рассмотрены стили руководства на лакокрасочном предприятии ООО «Колор-Центр». Можно сделать вывод, что несмотря на высокий уровень профессионализма и владения информацией, авторитарный стиль руководства выбран не вполне корректно. На предприятии наблюдается текучесть кадров, неблагоприятный социально-психологический климат, а также в настоящее время обостряется конкуренция и ухудшается ситуация на рынке, в связи с кризисом. Необходимо постоянно корректировать тактику поведения на рынке, для этого руководитель должен привлекать других сотрудников. В следующей главе будут рассмотрены рекомендации по совершенствованию стиля руководства ООО «Колор-Центр».

Глава 3. Разработка рекомендаций по эффективному выбору стиля руководства предприятием ООО «Колор-Центр»

На основании произведенного анализа разработаны рекомендации по эффективному выбору стиля руководства предприятием ООО «Колор-Центр».

По мнению автора, ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут

быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства.

Заметные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Однако и эти преимущества нельзя распространить на любые предприятия.

Эффективность стиля в целом зависит в первую очередь от характера решаемых организацией задач; качества, т.е. профессиональной компетентности и мотивированности подчиненных и личности самого руководителя.

В настоящее время генеральный директор использует авторитарный стиль управления. Несмотря на то, что директор обладает феноменальной памятью и обширными знаниями в области производства и продаж лакокрасочных материалов, ситуация на рынке ЛКМ быстро меняется, и необходимо оперативно реагировать на данные изменения, один человек не в состоянии все контролировать.

Даже очень хороший руководитель обычно не может досконально знать конкретную ситуацию, в которой находятся его подчиненные, и поэтому без их участия часто не способен принять правильное решение

Генеральный директор должен привлекать к формированию стратегии ключевых топ-менеджеров компании. Необходимо использовать кооперативный стиль управления.

Поведение руководителя по отношению к подчиненным может отражаться с различных сторон, в разных аспектах (измерениях): с точки зрения привлечения-непривлечения их к принятию управленческих решений; приоритетной ориентации руководителя на задачу или на людей; масштабов руководящего воздействия - детальная регламентация и контроль поведения или делегирование полномочий и ответственности и т. д.

В зависимости от этих и некоторых других типичных черт поведения руководителя, служащих критериями, могут выделяться и разнообразные стили руководства.

Стиль руководства ООО «Колор-Центр» должен выбираться исходя из конкретной ситуации.

Ситуационный подход – это полное отторжение прописных истин и имеющихся теоретических данных. Наоборот, зная эту информацию и владея ею, можно в

конкретной ситуации разработать не один, а несколько способов решения.

Для решения различных проблем генеральный директор может привлекать различных сотрудников в зависимости от их компетенций.

К примеру, если необходимо нанять на работу нового сотрудника (рядового менеджера), то с этим в состоянии справиться руководитель отдела кадров, не привлекая при этом генерального директора ООО «Колор-Центр». Это повысит производительность труда сотрудников и освободит время генерального директора, даст дополнительные возможности директору для изучения и анализа информации, касающейся разработки стратегии предприятия.

Необходимо с определенной периодичностью проводить совещания руководителей, на которых руководители будут докладывать о текущей обстановке и обсуждать планы на будущий период деятельности.

Деловые совещания как форма организации работы выполняют различные задачи: установление взаимодействия между партнерами или членами рабочего коллектива, управление процессом и персоналом, сбор информации или обмен информацией, планирование, проектирование и анализ деятельности, генерирование идей, поиск решения вопросов, принятие коллективных решений, контроль за выполнением поручений.

Это будет способствовать формированию информационных и коммуникационных отношений между членами коллектива и облегчать выполнение организационных задач, а также благоприятно воздействовать на социально-психологический климат (сотрудники не любят, когда от них постоянно все скрывают).

К примеру, в обсуждении относительно планов продаж на следующий квартал будут принимать участие генеральный директор, директор по продажам, руководитель маркетинга.

Результатом совещания являются не только документ (приказ, распоряжение, протокол), но и действия сотрудников на основе выработанного в ходе совещания плана работы, а также управленческое решение.

Руководитель ООО «Колор-Центр» должен быть ориентирован на взаимодействие с коллективом сотрудников, формировать атмосферу доверия и сотрудничества. Необходимо оценивать коллектив как единый организм, каждый человек в котором выполняет уникальную функцию.

Генеральный директор ООО «Колор-Центр» должен проявлять уважение и сопереживание к проблемам коллектива в степени достаточной для того, чтобы работник понимал свою ценность в компании.

Также необходимо уделять внимание развитию персонала – обеспечивать возможность повышения квалификации, участия в семинарах, курсах, закупку специализированной литературы.

Социально-психологический климат имеет огромное влияние на трудоспособность каждого отдельного работника, на их «верность» организации, на качество работы и производительность.

Руководителю можно порекомендовать быть выдержанным, соблюдать правила деловой этики, уделять внимание самодисциплине, не давать много распоряжений одновременно, ценить своих сотрудников и понимать, что это люди, имеющие право на ошибки.

В результате использования данных рекомендаций в коллективе ООО «Колор-Центр» сложится благоприятный социально-психологический климат, снизится текучесть кадров, работники будут с удовольствием выполнять свою работу и будут заинтересованы в результатах.

Социально-психологический климат коллектива формируется и за счёт небольших, но приятных мелочей: доска почёта (и соревновательный элемент присутствует и возможность проявить себя), вручение грамот за определённые заслуги (и чем большей «номинаций» будет придумано, тем лучше, главное, чтобы грамоту мог получить любой сотрудник).

И, конечно, не стоит недооценивать роль психологических тренингов, деловых игр и семинаров. Благодаря им сотрудники самосовершенствуются, в том числе и во имя любимой организации. А также формируется благоприятный социально-психологический климат среди всех, кто проходит периодически такое корпоративное обучение.

Руководитель ООО «Колор-Центр» должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Но самое главное – руководитель должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать

самими собой, а не поднимать под себя. Для этого генеральный директор должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач.

Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

В заключение важно отметить, что стиль руководства в реальной компании не должен строго делиться на формальные типы, следует комбинировать стили, привносить в них инновации и личный опыт.

Заключение

Итак, на основании изученных материалов можно сделать следующие выводы.

Произведен анализ литературы по теме исследования и автором выявлено, что стиль управления персоналом представляет собой устойчивую форму, своеобразный образец поведения руководителя в отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражаются важнейшие черты его типичного поведения.

Автором показано, что в основе выделения стилей управления персоналом лежат различия в способах взаимодействия руководителя с подчиненными. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в типичной ситуации или в различных ситуациях. Нахождение оптимальных стилей руководства призвано способствовать повышению трудовых достижений и удовлетворенности работников.

Авторитарный или директивный стиль руководства отличается повышенной централизацией управления. Здесь доминирует единоначалие.

Коллегиальный или демократический стиль руководства достаточно распространен. Главные его черты – распределение полномочий, ответственности и инициативы между руководителем, его заместителем и подчиненными.

Либеральный стиль руководства можно охарактеризовать отсутствием активного участия начальника в руководстве коллективом.

Автор работы согласен с западными учеными, установившими, что ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства.

Эффективность стиля в целом зависит в первую очередь от характера решаемых организацией задач; качества, т.е. профессиональной компетентности и мотивированности подчиненных и личности самого руководителя.

На примере лакокрасочного предприятия ООО «Колор-Центр» рассмотрены стили руководства.

В компании ООО «Колор-Центр» главным руководителем является генеральный директор. Он использует авторитарный стиль управления. Все решения руководитель принимает единолично. Руководитель ставит перед подчиненными задачи и цели, а затем требует неукоснительного и сверхэффективного их исполнения.

Генеральный директор всегда в курсе всех дел, происходящих в компании. Он обладает феноменальной памятью и легко переключается с одной темы на другую. Он помнит все показатели продаж, отгрузок, поставок, дебиторской задолженности, задолженности по зарплате и так далее. Он контролирует все процессы, происходящие в компании.

Еще один рассмотренный стиль руководства на примере ООО «Колор-Центр» – демократический стиль директора по маркетингу. Директор по маркетингу принимает решения, учитывая мнения подчиненных. Основная задача руководителя в данном случае – вывести общую идею из нескольких предлагаемых.

Директор по маркетингу ООО «Колор-Центр» ориентирован на развитие сотрудников службы маркетинга. При возможности сотрудники службы маркетинга проходят курсы повышения квалификации, участвуют в научных конференциях и семинарах, в лекциях, а также имеют возможности заказа литературы по маркетингу за счет компании.

Цель работы достигнута - разработаны рекомендации по совершенствованию стиля руководства в ООО «Колор-Центр» исходя из конкретных ситуаций. Для решения различных проблем генеральный директор может привлекать различных сотрудников в зависимости от их компетенций.

Руководитель ООО «Колор-Центр» должен быть ориентирован на взаимодействие с коллективом сотрудников, формировать атмосферу доверия и сотрудничества. Необходимо оценивать коллектив как единый организм, каждый человек в котором выполняет уникальную функцию.

В результате использования данных рекомендаций в коллективе ООО «Колор-Центр» сложится благоприятный социально-психологический климат, снизится текучесть кадров, работники будут с удовольствием выполнять свою работу и будут заинтересованы в результатах, повысится эффективность деятельности предприятия в целом.

Список использованной литературы

1. Абчук В.А. Директорский хлеб: занимательно об управлении / В.А. Абчук. – СПб: 2011. – 150 с.
2. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Юнити, 2014. – 84 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 330 с.
4. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 287 с.
5. Основы менеджмента / под редакцией А. И. Афоничкина. – СПб: Питер, 2013. – 522 с.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. - М.: Дело, 2014. – 130 с.
7. Рубинштейн М. Интеллектуальная организация / М. Рубинштейн. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 192 с.
8. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя / Скрипник К.Д., Кутасова Т.Л. //Управление персоналом. – 2011. - №8. – С. 18.
9. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена / К. Татеиси.- М.: Московский бизнес, 2010. – 284 с.
10. Тебекин А.В. Менеджмент организации / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2010. - 285 с.

11. Теория управления: учебник / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
12. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова, Л. Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 478 с.
13. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. - М.: Вильямс, 2012. – 928 с.
14. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера / Дж. У. Хант. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 220 с.
15. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010. – 400 с.
16. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. - СПб: Питер, 2012. – 85 с.
17. Шепель В. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. Шепель. - М.: Народное образование, 2010. - 272 с.
18. Штайер Й. Харизма руководителя и управленческие архетипы / Й. Штайер. – М.: Дело, 2014. – 402 с.
19. Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера / П. Штемманн. – М.: Интерэксперт, 2012. -128 с.
20. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 2010. – 184 с.
21. Должностные инструкции сотрудников ООО «Колор-центр»
22. Организационная структура ООО «Колор-Центр».
23. Выбор стиля руководства в организации [Электронный ресурс] URL: <http://delovoi-etiket.ru/etiket-rukovoditelya/1166-vybor-stilya-rukovodstva-v-organizatsii.html>
24. Пугачев В.П. Стиль управления эффективного руководителя / В.П. Пугачев [Электронный ресурс] URL: http://www.personal.ru/journal/928/529673/?sphrase_id=269019
25. Пугачев В.П. Эффективный руководитель – какой он? / В.П. Пугачев [Электронный ресурс] URL: http://www.personal.ru/journal/975/533720/?sphrase_id=269019
26. Современный менеджер: компетенции, стили руководства [Электронный ресурс] URL: <http://bmanager.ru/articles/sovremennyj-menedzher-kompetencii-stili-rukovodstva.html>
27. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации [Электронный ресурс] URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/tradicionnye-i-sovremennye-stili-i-metody-upravleniya-personalom-organizacii.html#i-18>

Приложения

приложение 1.

Максимизация объемов продаж

Поддержание высокого качества продукции

Расширение рынков сбыта

Расширение ассортимента

Безубыточная работа предприятия

Погашение обязательств за счет собственных средств

Ценообразование с учетом издержек

Создание резервных фондов из прибыли для осуществления инвестиций

Сохранение и привлечение квалифицированных работников на предприятии

Совершенствование системы контроля качества материалов

Развитие сети дистрибьюции в южных и центрально-черноземных областях

производство новых видов ЛКМ, удовлетворяющих потребности потребителей

Маркетинг

Производство

Персонал

Финансы

Известность ТМ и лояльность потребит.

Активная реклама в СМИ

Привлечение высококвалифицированных кадров

Создание новых рабочих мест

Разработка системы мотивации труда

Обеспечение возможности обучения и развития персонала

Выход на новые рынки строителей и дизайнеров

Продвижение сайта

Проведение рекламных акций для потребителей

Анализ продукции конкурентов

Рис. 1. Дерево целей ООО «Колор-Центр»[\[34\]](#)

1. Основы менеджмента / под редакцией А. И. Афоничкина. – СПб: Питер, 2013. – С. 150. [↑](#)
2. Тебекин А.В. Менеджмент организации / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 85. [↑](#)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С. 122. [↑](#)
4. Теория управления: учебник / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – С. 155. [↑](#)
5. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера / Дж. У. Хант. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – С. 58. [↑](#)
6. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С. 187. [↑](#)
7. Выбор стиля руководства в организации [Электронный ресурс] URL: <http://delovoi-etiket.ru/etiket-rukovoditelya/1166-vybor-stilya-rukovodstva-v-organizatsii.html> [↑](#)
8. Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера / Дж. У. Хант. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – С. 59. [↑](#)

9. Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера / П. Штемманн. – М.: Интерэксперт, 2012.- С. 84. [↑](#)
10. Пугачев В.П. Эффективный руководитель – какой он? / В.П. Пугачев [Электронный ресурс] URL: http://www.personal.ru/journal/975/533720/?sphrase_id=269019 [↑](#)
11. Современный менеджер: компетенции, стили руководства [Электронный ресурс] URL: <http://bmanager.ru/articles/sovremennyj-menedzher-kompetencii-stili-rukovodstva.html> [↑](#)
12. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова, Л. Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – С. 247. [↑](#)
13. Пугачев В.П. Стилъ управления эффективного руководителя / В.П. Пугачев [Электронный ресурс] URL: http://www.personal.ru/journal/928/529673/?sphrase_id=269019 [↑](#)
14. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. - М.: Вильямс, 2012. – С. 292. [↑](#)
15. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 2010. – С. 90. [↑](#)
16. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. - СПб: Питер, 2012. – С. 45. [↑](#)
17. Стили управления в менеджменте [Электронный ресурс] URL: <http://kakovog.ru/stili-upravleniya-v-menedzhmente> [↑](#)
18. Рубинштейн М. Интеллектуальная организация / М. Рубинштейн. - М.: ИНФРА-М, 2013.- С. 92. [↑](#)
19. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Дело, 2014. – С. 31. [↑](#)

20. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации [Электронный ресурс] URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/tradicionnye-i-sovremennye-stili-i-metody-upravleniya-personalom-organizacii.html#i-18> ↑
21. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом организации [Электронный ресурс] URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/tradicionnye-i-sovremennye-stili-i-metody-upravleniya-personalom-organizacii.html#i-18> ↑
22. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010. - С. 140. ↑
23. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. - М.: Дело, 2014. - С. 41. ↑
24. Абчук В.А. Директорский хлеб: занимательно об управлении / В.А. Абчук. - Спб: 2011. - С. 44. ↑
25. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Юнити, 2014. - С. 38. ↑
26. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 2010. - С. 84. ↑
27. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена / К. Татеиси.- М.: Московский бизнес, 2010. - С. 84. ↑
28. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя / Скрипник К.Д., Кутасова Т.Л. //Управление персоналом. - 2011. - №8. - С. 18. ↑
29. Штайер Й. Харизма руководителя и управленческие архетипы / Й. Штайер. - М.: Дело, 2014. - С. 140. ↑

30. Шепель В. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. Шепель. - М.: Народное образование, 2010. - С. 72. [↑](#)
31. Составлено автором по материалам организации. [↑](#)
32. Составлено автором по материалам организации. [↑](#)
33. Составлено автором по материалам организации. [↑](#)
34. Составлено автором по материалам компании. [↑](#)