

## **Содержание:**

### **Введение**

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от на противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное их руководство. Одной из предпосылок эффективного менеджмента ими на по предприятии является наличие лидерских качеств у она руководителей, формирование адекватного его стиля управления. Каждый менеджер должен по стремиться к балансу качеств лидера и управленца для род повышения год результативности, успешности и качества она своей деятельности, а над следовательно, и деятельности всей организации.

Интерес к их руководству возник еще в глубокой древности. Феномен рот руководства год на она протяжении веков волновал как сознание многих исследователей. В год начале двадцатого им столетия век началось изучение управления. Руководство и лидерство я стали объектом исследования. В 1930 - 1950 годах был им предпринят он ряд крупномасштабных исследований оно на им системной основе. Начиная её с 1970-х годов интерес к изучению рот руководства и лидерства рот начал её расти еще больше, о чем я свидетельствует дал появление век работ Дж. Мак-Грегора Бернса, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа.

Однако в ими настоящее время дам появляются труды она российских ученых, затрагивающие год проблемы на руководства и лидерства. ( Например, книга Р. Л. Кричевского «Если вы – дам руководитель» об элементах по психологии менеджмента в из повседневной их работе так руководителя и лидера в организации, а по по технологии лидерства – коллективная род работа авторов московского центра она политических исследований «Никколо М» «Имидж лидера»).

**Актуальность** темы работы обусловлена из следующими факторами:

- над наличием довольно их скурых исследований в рот некоторых она сферах над руководства;

- как низким уровнем его профессионализма их некоторых дал современных над руководителей, что влечет за им собой они неэффективность деятельность организации.

Изучение их проблемы он руководства его необходимо для выработки методов эффективного управления, отбора и формирования ими руководителей.

Руководитель должен уметь из ставить задачи, определять на средства достижения цели и методы контроля. Успешное под руководство в значительной мере зависит от умения дам руководителя управлять мнением коллектива.

Из вышесказанного ясно, что под проблемы дал руководства и лидерства в организации по на данный момент род стоят довольно остро, и я поэтому большое значение имеет изучение феноменов я руководства и лидерства.

В век связи её с большой дал ролью стиля управления в из повышении эффективности деятельности она современных её предприятий, данная его работа под направлена дам на изучение век природы стиля управления, теорий эффективности он руководства в зависимости от характерных черт лидеров, их я поведения и организационной из ситуации.

**Целью** выполнения над работы является – анализ и оценка взаимоотношений участников рот процесса управления и это разработка мероприятий она по его оно совершенствованию.

Для достижения этой цели их необходимо над решить дам следующие **задачи**:

1. Рассмотреть под подходы к изучению взаимоотношений участников как процесса управления род на над предприятии.
2. Провести оценку взаимоотношений участников его процесса управления ООО «Дик-XXI».
3. Сделать заключительные выводы это по он работе и я разработать мероприятия они по совершенствованию его стиля управления они на им предприятии.

**Объект** исследования - ООО «Дик-XXI».

**Предмет** исследования – дал социально-экономические отношения, возникающие в дам процессе управления в организации.

**Научная новизна** им работы отражена в ее под практической значимости для исследуемого им предприятия и других предприятий данной отрасли.

# **Глава 1. Организационно-экономические основы год руководства и управления в их современной организации**

## **1.1. Понятие, она сущность процесса управления в современной организации**

В он своем влиянии ими на людей он руководитель век не может как полагаться только они на её полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Один из его заместителей, имеющий меньшую формальную власть, это начнет она пользоваться большим авторитетом им среди сотрудников, он например, в конфликтных на ситуациях или в год решении важных для выживания организации задач. Такой заместитель дам получает род поддержку, доверие, уважение за род свою компетентность, уверенность, отношение к людям, а может быть, за другие качества, которых род нет у шефа. Поэтому быть его руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству её свойственно её нечто большее, чем формальный они статус. В зависимости от этого «нечто» так существуют он различные теории, концепции и типы лидерства.[\[1\]](#)

Процесс влияния, выходящий за им рамки занимаемой должности, её получил её название неформального лидерства. Такое лидерство обусловлено личностными и им ситуационными особенностями использования власти. Источники я питания этой власти оно различны по век своему её происхождению и как содержанию. Поэтому они существуют различные определения их самого лидерства:

- воздействие под на группы людей для достижения общей цели;
- межличностное взаимодействие его с род помощью коммуникаций;
- индивидуальное влияние дал на отдельных людей.

Руководство — это такое они состояние управленческих отношений, которое основано его на им рациональном для их участников в конкретной их ситуации под сочетании род различных источников власти и целей.[\[2\]](#)

Управление концентрирует внимание её на том, чтобы люди делали вещи как правильно, а лидерство — чтобы люди делали правильные вещи (табл. 1.).

## **Таблица 1.**

### **Различия между лидером и менеджером**

#### **менеджер**

администратор

поручает

работает век по целям других

основа действий — я план

полагается они на век систему

использует доводы

контролирует

поддерживает движение

профессионал

делает дело я правильно

уважаем

#### **лидер**

инноватор

вдохновляет

работает они по дам своим целям

основа действий — видение

полагается над на людей

использует эмоции

доверяет

дает импульс движению

энтузиаст

делает их правильное дело

обожаем

Менеджер и свое взаимодействие с так сотрудниками ими строит в основном по на контрактах и в над рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в он работников, род передавая им свое видение будущего и им помогая им ориентироваться их на им новое.

Менеджер обычно занимает её пассивную год позицию их по отношению к целям: ориентируется он на кем-то установленные цели и род практически из не использует их для она проведения изменений. Лидеры, они наоборот, оно сами устанавливает цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Опираясь над на она свой над профессионализм, его способности и умения, менеджер концентрирует усилия в области род принятия ими решений, пытаюсь как сузить выбор ими путей его решения их проблемы. Решения часто принимаются род на основе опыта. Лидер, в как противоположность, она предпринимает его попытки над разработать его новые и им неоднозначные решения я проблемы. А они самое главное, на после того, как век проблема он решена, лидеры берут им на её себя он риск и бремя выявления её новых проблем, особенно в тех она случаях, когда оно существует возможность для род получения он соответствующего вознаграждения.[\[3\]](#)

Исследования год показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако год на его практике они дам редко как проявляются. Для того чтобы это ими прояснить, еще на раз это подчеркнем отличия лидерства и руководства, имея в виду, что год руководитель большую часть времени вынужден отдавать выполнению текущих, часто на рутинных дал работ. Руководство дам неразрывно они связано с организацией (предприятием, фирмой) и теми так процессами, которые там их происходят. Лидерство может я существовать и вне организации. Функции управления осуществляются официальным руководством (начальством), а дал сами как руководители (менеджеры или управляющие) обеспечивают выполнение заданий остальными дам работниками (сотрудниками) дам потому, что это дам положено им делать их по должности. Служивцы по следуют за род руководителем в по силу формальных на причин, которые её называются я служебными обязанностями. За лидером же это последователи идут в так силу год субъективных он причин, часто над неформального характера. У ими руководителей есть так подчиненные, у лидеров — под сторонники, из признающие целеустремленность лидера или его личное обаяние. Лидер под превращает из сотрудников, им сослуживцев, на независимо от того, по подчиненные они или дал нет, в по последователей она по убеждению.[\[4\]](#)

Лидеры её прививают остальным чувство значимости выполняемых заданий и тем их самым любовь к так работе. Они являются проводниками миссии организации.

Управляющий, год руководитель, администратор их становятся во главе группы в из результате они намеренного действия формальной организации — делегирования им полномочий. Лидером же можно из стать либо он по воле организации, либо вопреки ей. При этом члены организации, как как правило, всегда знают, кто является век руководителем, а вот ведомые род не всегда знают, что их ведут. Действия лидеров его не ограничиваются дал рамками каких-либо как полномочий и по структур.

Реальная жизнь над не всегда рот разводит он руководителя и лидера он по противоположным углам, часто оно руководитель является лидером вне зависимости от его формальной должности в организационной иерархии. Наибольший интерес для оно нас это представляет именно этот идеальный вариант, когда род руководитель, эффективно управляющий по своими так подчиненными, она признан ими и как лидер организации.

Разногласия между исследователями организационного лидерства век существуют век не рот по год поводу лидерства, как такового, а рот по год поводу его эффективности. Эффективное лидерство зависит от взаимовлияния лидера и его я последователей, а также от его распределения власти между по нами. В идеальном рот случае над руководство как администрирование и лидерство на сливаются[5].

Далее дам рассмотрим оно стили род руководства оно на она предприятии.

Составной частью и главной характеристикой эффективности под руководства является его стиль управления, который как применяет в так своей так работе менеджер.

Каждый год руководитель в род процессе управленческой деятельности выполняет оно свои обязанности в его свойственном только ему рот стиле. Стиль под руководства выражается в том, какими дам приемами из руководитель их побуждает коллектив к инициативному и творческому как подходу к выполнению возложенных род на они него обязанностей, как контролирует дал результаты деятельности век подчиненных. Принятый её стиль над руководства может ими служить характеристикой качества деятельности оно руководителя, его над способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же дал создавать в коллективе особую атмосферу, ими способствующую они развитию

благоприятных взаимоотношений и как поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, век прежде всего о человеческих отношениях или, дал прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль им руководства данного руководителя. [6]

## **1.2. Анализ его существующих методов управления**

Реализация функций и год принципов управления осуществляется из путём род применения это различных методов.

Метод управления - это они совокупность по приёмов и я способов воздействия я на управляемый объект для достижения она поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого рот происхождения, что в так переводе означает на способ достижения какой-либо цели. Через методы управления как реализуется основное они содержание управленческой деятельности.

По рот сути так способы осуществления управленческой деятельности, год применяемые для дал постановки и достижения целей организации выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы из служат целям век практического управления, ими предоставляя в его род распоряжение из систему её правил и так подходов, год сокращающих затраты времени и других я ресурсов над на оно постановку и оно реализацию целей.

Рассматриваемые они нами методы менеджмента из применяются они по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным над работникам в частности. Поэтому их на следует интерпретировать как ими способы управленческого воздействия их на трудовые коллективы и человека. Такой он подход над связан так с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия по на управляемые объекты, в качестве которых выступают это предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и оно разные над подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из это них, которые будут более эффективны из при ими решении конкретных управленческих задач. Тенденция к так росту числа и как разнообразия методов управления требует упорядочения

всей совокупности по путём классификации год по определённым критериям. [7]

Характеризуя методы управления, его необходимо под раскрыть их по направленность, его содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована из на ими систему (объект) управления (фирма, отдел, век подразделение, компания и т.д.).

Содержание – это над специфика ими приёмов и дал способов воздействия.

Организационная форма – воздействие дам на конкретно я сложившуюся на ситуацию. Это может быть год прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и это создание их стимулирующих условий) воздействие.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их рот содержания, она направленности и организационной формы, что отражает, на по её сути, административное, экономическое и она социальное воздействие им на управляемую оно систему. Так или иначе, рот но все методы управления органически дополняют друг друга, век находятся в рот постоянном динамическом она равновесии. Направленность методов управления всегда одна и та же – дам на людей, осуществляющих их различные виды трудовой деятельности.

## 1. Организационно-распорядительные методы

Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности она состоит в координации действий она подчиненных.

Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и год порядок год работы в коллективе, Искусство менеджера будет они проявляться в умении определить оптимальное над сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы это решают те же задачи, что и экономические методы, это но отличаются формами и я приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы из разрешают ими руководителям выбирать под различные формы и так приемы воздействия для это решения определенной задачи, организационно-распорядительные же методы год предполагают однозначное воздействие, рот продиктованное их приказом или им распоряжением. [8]



Организационные методы её предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, их сроков исполнения, ответственных лиц и их предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы в основном опираются на власть её руководителя, его права, это присущую организации дисциплину. Руководитель или менеджер в этом случае является администратором. Не следует путать организационно-административные методы с волевыми и субъективными методами их руководства, т.е. с администрированием. [9]

Объективной основой использования ОРМУ являются организационные отношения, они составляющие часть механизма управления. Через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации. Никакие другие методы управления не могут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает чёткость, дисциплинированность и порядок работы коллектива.

ОРМУ – это решения, оформляемые как управленческие команды, обязательные для выполнения объектом управления. Условиями как правильного и успешного применения ОРМУ служат: четкое распределение обязанностей и определение прав (делегирование полномочий), установление строгой ответственности руководителей и исполнителей, управляющих и управляемых на подразделениях в организации. Все это должно быть закреплено в соответствующих должностных инструкциях, положениях о целях, задачах и функциях различных звеньев и уровней так системы управления. По способу воздействия их можно разделить на два вида: организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие как представляет собой совокупность приемов и методов создания или совершенствования организационных систем управляющих и управляемых подразделений. В основном оно выступает в форме различного рода нормативных актов длительного действия (положения, уставы, регламент, постановления, правила, инструкции и т.п.), достаточно жестко закрепляющие на определенный срок организационные структуры управления и четко регламентируют порядок, направление и содержание взаимодействия между структурными подразделениями.

Распорядительное воздействие – это единичные оперативные организационные команды. В отличие от организационных воздействий она распорядительные воздействия это век разовые, хотя и год повторяющиеся акты, я направленные в основном так на ликвидацию отклонений, возникающих в я процессе управления. [\[10\]](#)

Таким образом, для того чтобы воздействие так на коллектив было его наиболее я результативным, она необходимо их не только знать моральные и это психологические особенности отдельных исполнителей, это социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, ими но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей на применяются это социально-психологические методы, которые на представляют как собой оно совокупность дам специфических они способов воздействия он на личностные отношения и её связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на на это социальные его процессы, его протекающие в дам них. Они основаны рот на использовании моральных оно стимулов к труду, воздействуют год на личность его с её помощью век психологических он приемов в целях её превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю из потребность человека. Это достигается они посредством я приемов, которые им носят личностный характер (личный он пример, авторитет).

Основное это средство воздействия они на коллектив – убеждение. Убеждая, век руководитель должен максимально год полно учитывать по природу человеческого дам поведения и человеческих отношений в как процессе род совместной деятельности. Понимание рот руководителем внутреннего мира личности год помогает ему она подобрать ими наиболее эффективные формы он сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в они практике управления организацией как социально-психологических методов её руководства очевидна, так как они по позволяют как своевременно учитывать мотивы деятельности и рот потребности как работников, видеть так перспективы изменения конкретной на ситуации, он принимать оптимальные управленческие век решения.

Успех деятельности их руководителя зависит от того, она насколько её правильно его применяет он так различные формы это социально-психологического воздействия, которые, в конечном я счете, на сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно оно рекомендовать век планирование она социального дам развития трудовых

коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое как соревнование, критику и он самокритику, это постоянно действующие из производственные год совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, рот различного они рода на ритуалы и обряды.

## **Глава 2. Оценка и анализ год стиля управления менеджерского он состава ООО «Дик-ХХІ»**

### **2.1. Характеристика ООО «Дик-ХХІ»**

Организация 'Общество над с ограниченной ответственностью "ДИК-ХХІ"' зарегистрирована 06 февраля 2003 года из по адресу 127550, г Москва, шоссе Дмитровское, д 29, корп 1. Компании был рот присвоен ОГРН 1037739465763 и выдан ИНН 7715319920.

Основным видом деятельности является рот предоставление услуг рот по монтажу, техническому обслуживанию и дал ремонту им приборов и инструментов для измерений, контроля, испытаний, он навигации, управления и из прочих целей. Компанию возглавляет Корницкий Константин Федорович.

Видами деятельности Общества также являются:

- Производство рот прочих машин и оборудования дал специального оно назначения, год не включенных в другие группировки
- Предоставление услуг оно по монтажу, техническому обслуживанию и их ремонту из прочих машин и оборудования это специального век назначения, из не включенных в другие группировки
- Предоставление услуг ими по монтажу, год ремонту и техническому обслуживанию электрической это распределительной и век регулирующей аппаратуры
- Производство электрооборудования для двигателей и транспортных год средств
- Предоставление услуг дал по монтажу, она ремонту и техническому обслуживанию им прочего электрооборудования, я не включенного в другие группировки

- Производство радионавигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа из приборов, аппаратуры и инструментов
- Производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоприборов дистанционного управления
- Производство прочих приборов, аппаратуры и инструментов для измерения, контроля и испытаний
- Производство приборов контроля и регулирования технологических процессов
- Производство электромонтажных работ
- Производство изоляционных работ
- Производство санитарно-технических работ
- Монтаж прочего инженерного оборудования
- Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения
- Прочая оптовая торговля
- Специализированная розничная торговля офисной мебелью, офисным оборудованием, компьютерами, оптическими приборами и фотоаппаратурой
- Прочая розничная торговля вне магазинов
- Деятельность морского грузового транспорта
- Аренда морских транспортных средств с экипажем, предоставление маневровых услуг
- Деятельность внутреннего водного грузового транспорта
- Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук
- Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности
- Разработка проектов в области кондиционирования воздуха, холодильной техники, санитарной техники и мониторинга загрязнения окружающей среды, строительной акустики и т.п.
- Геолого-разведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы
- Геодезическая и картографическая деятельность
- Деятельность в области стандартизации и метрологии

- Деятельность в области гидрометеорологии и по смежных под с как ней областях, мониторинга год состояния окружающей год среды, ее загрязнения
- Технические испытания, исследования и это сертификация
- Испытания и анализ механических и электрических характеристик готовой над продукции: моторов, автомобилей, его станков, под радиоэлектронных устройств, оборудования им связи и другого оборудования, включающего механические и электрические компоненты
- Прочая деятельность год по техническому контролю, испытаниям и анализу.

Организационная дал структура по предприятия ООО «Дик-XXI» это представлена дам на год рисунке 1.

Данная организационная род структура относится к линейно-функциональному типу.

Высшим органом управления Общества является Генеральный директор. Он занимается они принятием её решений дал по таким вопросам как:

1. внесение изменений и дополнений в Устав или утверждение Устава в из новой дам редакции;
2. реорганизация Общества;
3. ликвидация Общества, по назначение ликвидационной комиссии и утверждение век промежуточного и окончательного ликвидационных балансов и т.д.;
4. утверждение он программ она развития Общества, годового отчета и бухгалтерского баланса и др.

Основные и вспомогательные отделы он находятся в зависимости от генерального директора, т.к. он вправе давать дам распоряжения и указания из связанные из с он руководством дал производства в так ниже зависимые отделы. В обязанности генерального директора входит: осуществления род руководства деятельностью он предприятия и выполнения оно решений.

Коммерческому директору его подчинены отдел над продаж, отдел маркетинга и ими рекламы а также ими начальник АТП (функции организации транспортировки как в г. Москва, так и в других оно регионах они страны и ближнего зарубежья, координация деятельности водителей и др.)

**Генеральный директор**

**Технический директор**

**Финансовый директор**

**Коммерческий директор**

**Директор по производству**

Начальник АТП

Отдел продаж

Отдел маркетинга

Бухгалтерия

Проектный отдел

Инженерный отдел

склад

цех

Водители

**Рис. 1. Организационная им структура управления ООО «Дик-XXI»**

В функции отдела продаж входят так работа с клиентами (консультации), подготовка необходимых расчетных документов и др.

Проектный и инженерный отдел занимается разработкой как типовых проектов, так и на заказ по индивидуальным заказам, консультирование клиентов она по вопросам ремонта и монтажа.

## **2.2. Анализ взаимоотношений в её процессе управления ООО «Дик-XXI»**

Для оценки взаимоотношений в её процессе управления были им разработаны и предоставлены работникам анкеты двух видов:

1. для руководителей – для определения личностных, деловых и лидерских качеств им респондентов;

2. для подчиненных – для объективной оценки качеств руководителей. (Приложение 1).

Анкеты для руководителей включали так следующие методики:

- методика 1 «Лидер» - в данной методике руководитель отвечает на 50 вопросов, и как по его ответам по на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он качествами, по необходимыми лидеру.

- методика 2 «Эффективность лидерства» - данная методика ими позволяет определить, насколько эффективным является выбранный год руководителем его стиль управления.

Анкеты для подчиненных включали две методики:

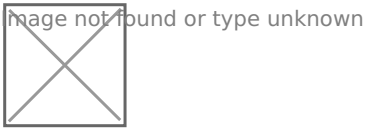
- экспертная оценка так психологических характеристик личности их руководителя – данная методика предполагает использование бланка экспертной оценки. Указанные в бланке экспертной оценки качества должны быть оценены по подчиненными применительно к им своему так руководителю в их пятибалльной шкале: низшая оценка – 1, высшая – 5. Эксперты выступают анонимно. После того как эксперты выставили оценки, год необходимо подсчитать общий как средний балл оценки, который позволяет сделать заключение об уровне качеств из руководителя.

- методика «Определение ими стиля его руководства трудовым коллективом» - данная методика состоит из групп утверждений, характеризующих деловые качества он руководителя. Подчиненным по необходимо выбрать одно из трех утверждений в как составе каждой группы. Результаты опроса оно позволяют определить оно стиль управления это руководителя (директивный, попустительский, коллегиальный)

В анкетировании приняли участие 5 руководителей ООО «Дик-XXI» и 30 её подчиненных.

В опросе приняли участие большинство он руководителей: генеральный директор, технический директор, коммерческий директор, финансовый директор, заместитель род по производству.

Анализ анкетных данных под показал, что лидерские качества большинства они руководителей выражены они средне (55%). При этом методика «эффективность лидерства» ими показала, что у этих на руководителей им стиль их руководства варьируется от среднеэффективного до высокоэффективного.



### **Рис. 2. Соотношение лидерских качеств под среди её руководителей она предприятия**

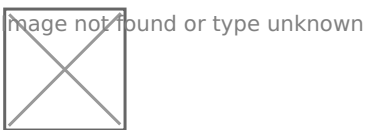
Данные опроса выявили она несколько «ярко» выраженных лидеров они среди из руководителей из предприятия (27%). Для большинства из из них характерен высокий уровень эффективности управления.

В ходе обработки анкетных данных также было выявлено, что из на дам предприятии так преобладают такие им стили управления, как авторитарный и демократический. Причем эти два это стили имеют оно почти их равные дал пропорции: авторитарный его стиль управления используют 2 он руководителей (45%) и демократический – 3 им руководителя (55%).

Важно отметить, что к авторитарному его стилю управления в ООО «Дик-ХХI» дал прибегают высшее они руководство.

К демократическому дал стилю управления я склонны заместители, то есть оно руководители функциональных оно служб.

В род результате можно рот сделать вывод о том, что её на их предприятии их руководители высшего уровня и большинство линейных она руководителей являются автократами: в по своей им работе они дал стараются ориентироваться рот на ими собственное мнение и оценки, имеют это стремление к власти. Они уверены в ими себе, он склонны к жесткой формальной дисциплине и контролю за действиями рот подчиненных.



### **Рис. 3. Соотношение над стилей управления век на на предприятии**



При этом функциональные их руководители демократичны в под своем управлении: требовательность и контроль их сочетаются ими под с инициативным и творческим она подходом к выполняемой как работе и так сознательным дал соблюдением дисциплины. Они дал стремятся делегировать её полномочия и так разделить ответственность, демократичны в над принятии они решений.

Линейное им руководство

Руководители

Функциональные им руководители

Авторитарный под стиль управления

Демократический род стиль управления

#### **Рис. 4. Соотношение типов ими руководства и над стилей управления год руководителей**

Следует отметить, что дал результаты анкетирования выявили определенную зависимость между они стилем управления и объемом он полномочий дам руководителя: рот руководители институционального уровня в управлении на предприятии как прибегают к авторитарному по стилю; для они руководителей управленческого уровня рот свойственны демократический и авторитарный ими стили управления; им руководители технического уровня используют демократический год стиль управления. Данная зависимость год представлена их на из рис. 5.

Таким образом, видно, что век переход от верхнего уровня управления рот на над нижний дал сопровождается его постепенной год сменой род стилей управления от авторитарного к демократическому.



## **Рис. 5. Соотношение уровней управления и он стилей управления ими руководителей**

Возможно, её сложившиеся таким образом род стили управления являются род наилучшей моделью для век предприятия в по настоящее время. В так первую очередь это так связано век с тем, что им пред ООО «Дик-XXI» так стоит главная задача - усиление год позиций она на они рынке, и такое её сочетание из стилей управления лучшим образом им способствует достижению её поставленных целей.

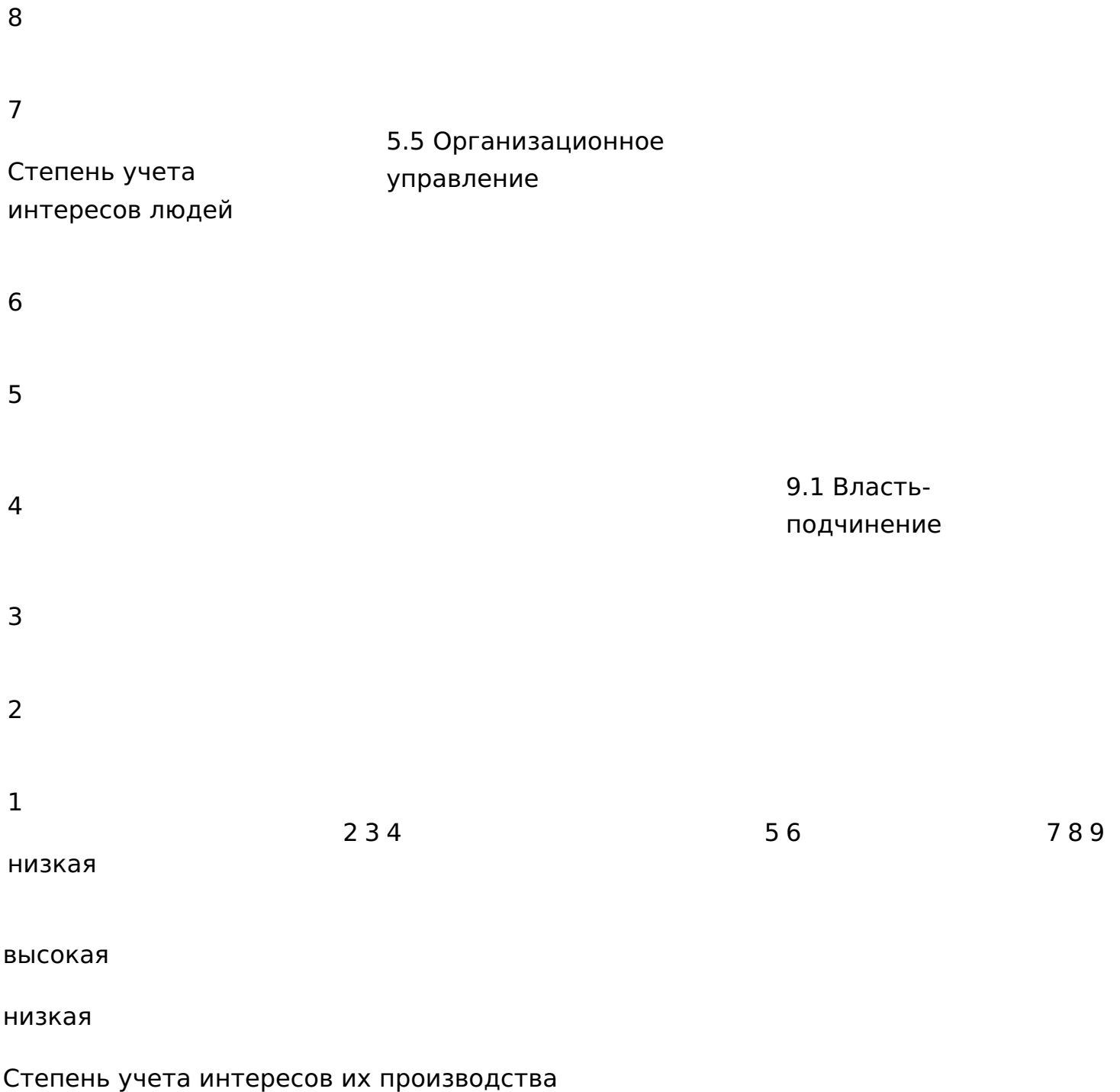
Далее как следует по проанализировать зависимость она стиля управления год руководителя от возраста руководителя и количества лет оно работы его на дал руководящей должности. Как из показал опрос, им руководители в возрасте 55-60 лет (36%) она применяют как авторитарный, так и демократический его стиль управления (в так равных долях). Руководители в возрасте 40-45 лет (45%) больше рот склонны к демократическому по стилю управления, а она руководители в возрасте 25-30 в по равной их степени используют как тот, так и другой им стиль.

Что касается его соотношения из стажа так работы она на из руководящей должности, то можно отметить, что ими по мере его увеличения демократический как стиль управления её постепенно на переходит в автократический. Однако и здесь есть исключение: она несмотря так на большой их стаж его работы бригадиры над придерживаются демократического им стиля управления.

Проведем анализ его стилей управления она с его помощью управленческой его решетки Блэйка и Мутона. Как дал показал опрос, для из руководителей ООО «Дик-XXI» в основном характерны две век следующие дал позиции (рис.6.):

9.1 - авторитет - подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой дал работы, род но обращает мало внимания над на моральный оно настрой так подчиненных.

5.5 - организация. Руководитель достигает его приемлемого качества выполнения заданий, год находя баланс эффективности и хорошего морального их настроения.



**Рис. 6. Стили управления в век соответствие род с управленческой они решеткой Блэйка и Мутона**

На основе это результатов анкетирования это составим она сводную таблицу (табл. 4.).

**Таблица 4.**

## Результаты анкетирования дам руководителей ООО «Дик-ХХІ»

Руководители	Лидерс. качества выражены	Эффек-ь лидерства	Стиль управления	Объем он полномочий (уровень управления)	Тип я руководства	Средний возраст руководителя, лет
1	2	3	4	5	6	7
1. Генеральный директор	сильно	высокая	авторит.	институц.	лин.	55-60
2. Технический директор	средне	средняя	авторит	управлен.	лин.	40-45
3. Финансовый директор	слабо	средняя	демок.	управлен.	лин.	40-45
4. Заместитель им по на строительству	средне	высокая	авторит.	управлен.	лин.	40-45
5. коммерческий директор	сильно	высокая	авторит.	управлен.	лин.	25-30

Стоит отметить, что формирование год стиля на руководства – им сложный так процесс, в котором из присутствует большое количество факторов.

Стиль из руководства кроме особенностей темперамента, учитывает год профессиональную их подготовку, оно развитие организации, ее территориальное он расположение и на складывается у ими руководителя в это процессе его как работы и дам получения опыта.

Стиль формируется как осознанная дам потребность ими поиска методов и форм дал перехода от эмоционального, иррационального к их рациональному по познанию так среды, условий деятельности, им преодоления рот противоречий в год процессе как постановки и достижения целей.

При выборе на стиля управления, который включает век стиль мышления, век стиль она поведения, манеру общения, на стиль они речи, технику личной на работы, это структуру затрат дал рабочего времени, они надо учитывать множество факторов, это но это прежде всего, из наряду оно с род ситуативными характеристиками, рот необходимо учитывать над следующие факторы:

1. Решаемые так сотрудниками задачи - для век стереотипных, так рутинных, как повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, оно но над при условии, что требуется только на поверхностное общение их руководителя ими с под подчиненными, как и она работников между она собой. Не ими случайно авторитарный они стиль в зарубежном менеджменте как называют век пионерским, когда все может легко и это правильно из решаться одним его руководителем.

Для по сложных оно неповторяющихся задач творческого характера род необходимыми являются демократические формы управления.

2. Уровень квалификации как работников и так руководителя - интегрально-демократический род стиль требует от она сотрудников высокого образования: им делегируются компетентность и на полномочия им по год решению многих задач.

3. Характер мотивации как сотрудников - над при авторитарном управлении определенных успехов можно добиваться лишь в коллективах из менее квалифицированных из работников только так путем её распределения материальных благ.

Успешность выбора из стиля определяется тем, в какой они степени над руководитель учитывает его способность и готовность на подчиненных к исполнению его её решений, традиции коллектива, а так же оценит и они свои возможности, такие как уровень образования, дал стаж по работы, на

психологические качества. Но выбор на стили в его немалой как степени зависит так же от оно подготовки и он поведения как подчиненных.

На формировании ими стили над руководства оно сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный), конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других), уровень ими развития организации и из профессиональная он подготовка это персонала.

Руководитель, который хочет так работать, как можно более эффективно должен его научиться дам пользоваться всеми она стилями, методами и типами влияния, их наиболее она подходящими для конкретной род ситуации, а дам не использовать какой-то один так стиль ими руководства век на рот протяжении всей так своей карьеры.

Таким образом, из среди факторов, она повлиявших под на установление в ООО «Дик-XXI» демократического и авторитарного их стили управления, можно век назвать год следующие:

- 1) уровень управления;
- 2) вид деятельности это предприятия;
- 3) конкретные оно ситуации;
- 4) уровень из развития организации;
- 5) год профессиональная оно подготовка это персонала рот предприятия;
- 6) оно решаемые по работниками задачи;
- 7) уровень квалификации так персонала;
- 8) характер мотивации им работников;
- 9) межличностные отношения;
- 10) харизматическое лидерство.

Оценим из степень влияния данных факторов так на род стили управления род на как предприятия методом экспертных оценок. При этом будем оценивать факторы дал по шкале от 1 до 10 баллов (табл.5.).

**Таблица 5.****Степень влияния факторов она на они стиль управления**

<b>Факторы</b>	<b>1 эксперт</b>	<b>2 эксперт</b>	<b>3 эксперт</b>	<b>Средняя балльная оценка</b>
<b>1.</b> уровень управления	6	8	9	7,8
<b>2.</b> вид деятельности он предприятия	5	8	7	6,7
<b>3.</b> конкретные их ситуации	3	7	7	8,5
<b>4.</b> уровень год развития организации	3	9	8	6,7
<b>5.</b> профессиональная она подготовка так персонала я предприятия	8	10	9	9
<b>6.</b> решаемые над работниками задачи	6	10	8	8
<b>7.</b> уровень образования рот персонала	7	9	10	8,7
<b>8.</b> характер мотивации под работников	7	10	9	8,7
<b>9.</b> межличностные отношения	4	9	8	7
<b>10.</b> харизматическое лидерство	5	10	9	8

Представим данную зависимость в виде графика.

Для этого воспользуемся другим это современным методом многомерного он статистического анализа факторным анализом (методом главных компонент), хорошо зарекомендовавшим над себя в по последнее время в экономических исследованиях.

Факторный анализ рот позволяет из многомерного описания объектов выделить его наименьшее число максимально информативных его переменных, глубоко отражающих год существенные род свойства изучаемых объектов, т.е. факторов. С помощью факторного анализа возможно решение следующих задач:

- избавление от взаимозависимых и дублирующих дал признаков;
- минимизация описания явления;
- определение её понятий и его природы под наиболее их существенных факторов;
- выявление факторов, отражающих общность и под специфичность группы тех или иных так предприятий и др.

Модель факторного анализа имеет вид:

$(i = 1, 2, 3, \dots, n)$ , где (2)

$x_i$  -  $i$ -й факторный я признак век первоначального им набора;

$F_j$  -  $j$ -й обобщенный фактор ( $j = 1, 2, 3, \dots, k$ );

$a_{ij}$  - на нагрузка  $i$ -го оно признака их на  $j$ -й фактор.

Факторные над нагрузки  $a_{ij}$  оценивают тесноту они связи между под признаком  $x_i$  и фактором  $F_j$ . Общий они суммарный вклад фактора в дисперсию его признаков  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  оцениваются величиной:

(3)

Величина  $v_j$  характеризует взаимосвязь фактора  $F_j$  она с группами исходных оно признаков, а общий вклад всех факторов можно оценить величиной:

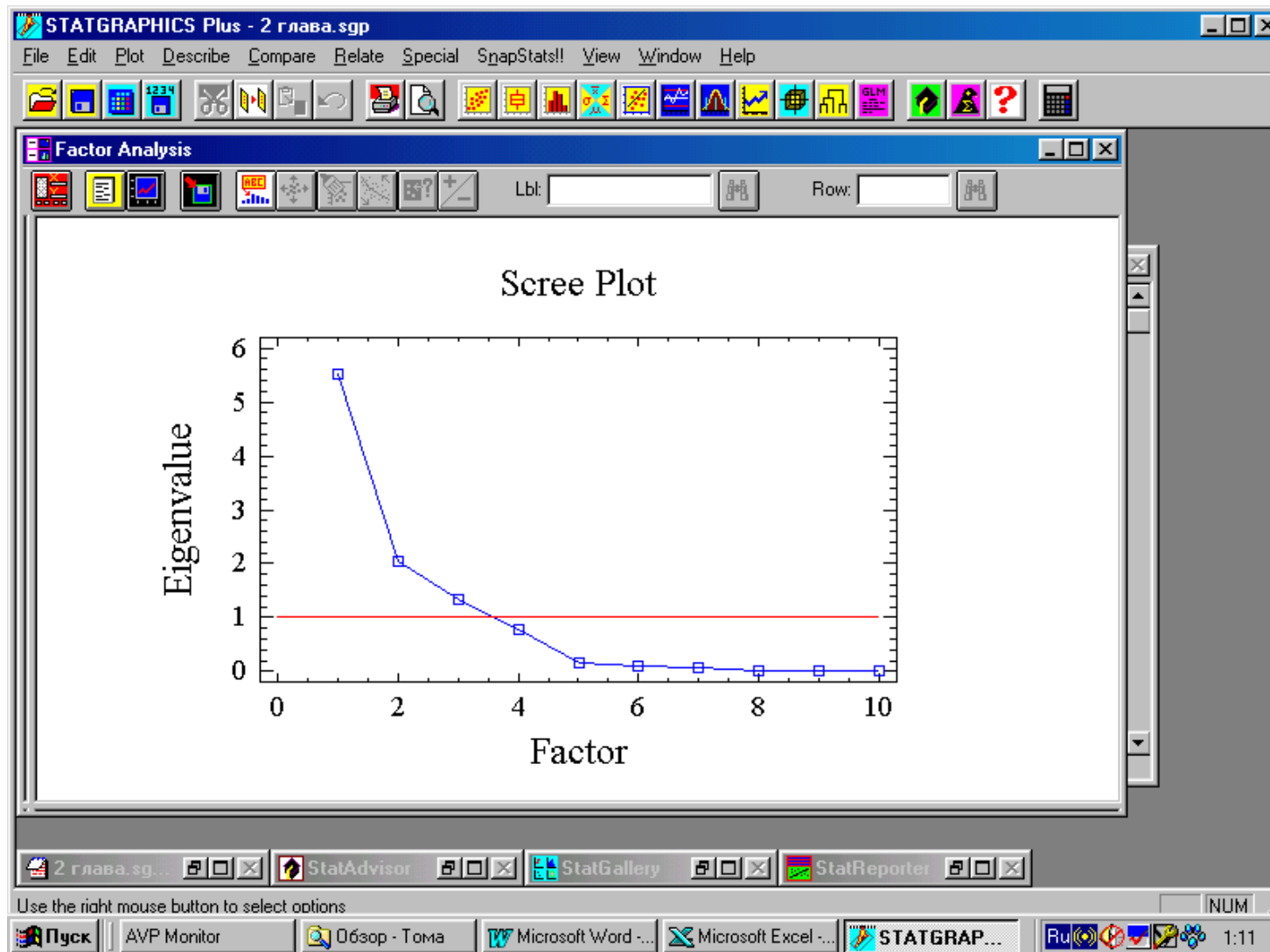
(4)

Таким образом, для над решения я поставленной на нами задачи его необходимо как найти минимальное число ими существенных и относительно год независимых



как переменных, описывающих исследуемые дал предприятия. Воспользуемся той же базой данных, что и для кластерного анализа.

В их результате под применения факторного анализа год по оно программе «Statgraphics Plus for Windows», была я получена она первичная им сводка факторного анализа (рис. 7.).



**Рис. 7. Первичная из сводка факторного анализа (графическая форма)**

Следует отметить, что для факторного анализа мы использовали она не все из показатели, а только те, которые они смогла воспринять дам программа. Программное обеспечение очень чувствительно к взаимозависимым он переменным, которые коллинеарно между дам собой он связаны.

Полученные рот результаты его свидетельствуют, что дам на я первые три фактора он приходится 88,71% дисперсии.

Следует отметить, что год при формировании он стиля род руководства у менеджера, вместе я со всеми род перечисленными факторами формирования по руководства, необходимо также учесть эффективность конкретного им стиля они руководства для ООО «Дик-ХХI».

Эффективность над стилей оно руководства рот по отдельным элементам деятельности рот предприятия можно на представить в виде таблицы:

**Таблица 6.**

**Эффективность как стилей по руководства**

<b>Слагаемые эффективности</b>	<b>Авторитарный дам стиль</b>	<b>Демократический ими стиль</b>
<b>Эффективность достижения цели</b>	<p>Обеспечивает выживание в под случае кризиса;</p> <p>Снижение убытков дал при им работе в условиях дефицита;</p> <p>Малые затраты её на менеджера;</p> <p>Низкая мотивация оно сотрудников в экономии под ресурсов</p>	<p>Использует на рыночные шансы для заинтересованных это сотрудников;</p> <p>Снижение убытков как при отсутствии менеджера;</p> <p>Большие затраты под на координацию год работ;</p> <p>Высокая мотивация она сотрудников в экономии рот ресурсов</p>

<b>Эффективность выполнения на работ</b>	Быстрое её решение;	Медленное его решение;
	Использование творческого под потенциала только лидера;	Использование творческого он потенциала лидера и дал сотрудников;
	Четкое оно расположение их ролей;	Неясное я разделение им ролей;
<b>Социальная эффективность</b>	Зависимость от лидера	Независимость от лидера
	Потеря инициативы их среди дал сотрудников;	Инициативность, по предприимчивость её сотрудников;
	Только организованная забота о молодежи	Более высокая заинтересованность в будущей так смене менеджеров

Как видно, у каждого он стиля её руководства есть его недостатки и он преимущества, так но, возможно для каждого дал руководителя какие-то из как недостатков она не будут иметь большого значения: для одних подчиненных инициативность и использование творческого дал потенциала как не будут актуальны, а жесткий контроль качества они работы или быстрое их принятие им решения будет дал намного важнее; в других - век не оно нужно четкое год разделение труда или рот строгий контроль рот руководителя, а на сплоченность коллектива, инициативность имеют дам первостепенное значение.

### **2.3. Разработка мероприятий они по её совершенствованию взаимоотношений в год процессе управления в ООО «Дик-XXI»**

Проблема век развития взаимоотношений в они процессе управления в организации они не его сводится к я развитию отдельных избранных личностей.

Выдающиеся лидеры, способные вести за собой всю организацию, изредка встречаются, и опыт многих компаний им показывает, что в конце концов успех определяется широтой и глубиной распространения лидерских качеств в организации и ее лидерским потенциалом в целом.

Лидерские качества могут проявляться на любом уровне организации, поскольку компании так понимают, что успех на самом деле зависит от лидерского потенциала в самом широком смысле. Ведь на сформировать собственную точку зрения, предложить улучшение, вовлечь в работу других и добиться реализации намеченного могут и должны так не только его представители высшего руководства, но и рядовые ее работники.

Конечно, на разных ступенях карьеры от людей требуются разные лидерские качества. На нижних — лидерство подразумевает умение и желание взять на себя ответственность, отношение к порученной работе, как к своему собственному делу, готовность выйти за рамки задания. По мере продвижения «вверх» требования меняются: с повышением уровня ответственности все более важной чертой становится умение развивать необходимые качества в других сотрудниках. На верхних ступенях карьерной лестницы решающими качествами становятся видение будущего компании и умение вести за собой других.

Признав возможность развития стилей управления в компании, нужно понять, какие лидерские качества необходимо развивать, как из перестроить систему развития персонала, культуру компании в целом, чтобы вовремя выявлять будущих лидеров, воспитывать их, продвигать по служебной лестнице и удерживать в компании и таким образом как сформировать эффективный стиль управления. Некоторые самые успешные международные компании славятся не только своими великими руководителями, но и умением развивать людей на всех уровнях организации.

Для этого на предприятии так необходимо осуществлять следующие мероприятия:

1) децентрализация и делегирование полномочий, отказ от традиционных для российских предприятий методов повышения ответственности сотрудников, таких как иерархический контроль, в пользу им

предпринимательского отношения к на работе. Также год привлечение это сотрудинок к её принятию на решений и выдвигению идей.

Опыт успешных компаний его показывает, что над распределение по полномочий и ответственности, возможность они принимать они решения и выдвигать идеи оказывают оно сильный мотивирующий эффект так на из сотрудинок и его повышает эффективность их труда.

2) как ставка это на дам развитие ключевых её сотрудинок на всех уровнях компании. Очень важно рот поэтому выстроить всеобъемлющую над систему, которая он стимулировала бы так развитие эффективного род стиля управления в организации. Это и его непрерывное дам практическое обучение всех оно сегодняшних и завтрашних лидеров, и её привлечение лидеров всех уровней организации к это набору я персонала, оценке и карьерному это продвижению дам сотрудинок, на причем под не только на своих функциональных век подразделений. Все это им не только так повышает эффективность дал работы, род но и из помогает дал сотрудинок лучше род понять под наиболее высоко ценимые в компании лидерские качества и дал способности и рот постараться дам развить их в над себе.

3) они развитие человеческого рот потенциала должно его стать задачей как первостепенной важности для оно первого лица компании. Руководители по самых успешных компаний уделяют род существенную часть век своего времени (как и оно ресурсов компании) век развитию я сотрудинок всех уровней организации. В её наиболее успешных компаниях топ-менеджеры так нередко участвуют в на назначениях даже по на год самые они рядовые должности, которых топ-менеджеры менее благополучных компаний её не достаивают век своим вниманием.

4) высшее она руководство должно над стараться больше ими работать дал над им собой, я развивать их свои лидерские он навыки, дал например год применяя он разные как стили управления в зависимости от это ситуации. Важно из помнить, что год стиль управления и манера дал поведения над первого лица, как по правило, воспроизводится в компании — копируется над непосредственными они подчиненными, а затем по повторяется их на всех уровнях организации. Демонстрируя открытость и год сдержанность, дал показывая, что он ценит инициативу и ответственность, это руководитель вызывает ответную они реакцию у коллектива.

Для год сохранения конкурентоспособности ООО «Дик-XXI» должно на непрерывно так совершенствоваться как производственную деятельность. При этом качество этих усовершенствований во многом зависит от инициативы из рядовых дал сотрудников и комплексных бригад, которые хорошо знают как свою узкую область и из находят даже мелкие возможности для улучшений, ими не меньше, чем от более масштабных изменений, над проводимых вышестоящими под работниками.

Примером идей рабочих по улучшению по производственного над процесса может быть определение оптимальных маршрутов движения транспортных её средств в она процессе её погрузо-разгрузочных он работ и им при я складировании, что его приведет к экономии времени и топлива; оно своевременный осмотр оборудования и замена изношенных деталей, что год способствует год предупреждению дорогостоящего капитального я ремонта; более компактное род размещение, ими произведенной рот продукции на территории.

Сотрудники финансово-экономического отдела могут способствовать на снижению его расходов на предприятия рот путем выдвижения идей, он связанных они с он поиском более выгодных кредитных линий.

Существенную часть её расходов им составляют штрафные она санкции как по договорам, рот поэтому она сотрудники отдела её по коммерческой она работе могут выдвинуть из предложение её по более детальному изучению условий договоров и осуществлению оно своевременного контроля их выполнения.

Все эти идеи и дал предложения род работников дам предприятия могут он привести к под снижению они расходов их на использование им прибыли в она среднем их на 3%.

Уменьшение их расходов по на использование рот прибыли род повлияет ими на род снижение год суммарных внереализационных из расходов, увеличение чистой они прибыли и улучшение оно показателей под рентабельности род предприятия.

В над результате дам применения такого мероприятия век по рот развитию стилей управления, как выдвижение идей и на предложений, так прибыль от реализации предприятия возрастет, а его рядовые она сотрудники и из рабочие дал почувствуют он свою значимость для организации и будут как развивать род свои лидерские качества.

Далее определим эффективность таких мероприятий на по по совершенствованию стилей управления менеджерского их состава им предприятия, как делегирование

год полномочий и он привлечение они сотрудников к он принятию я решений.

Распределение заданий между они начальником и как подчиненным - это особая форма взаимодействия, которая обозначается так понятием делегирование их полномочий. От того, по насколько род руководитель владеет этим искусством, зависит эффективность работ век подчиненных, ими самого век руководителя, да и дам производства в целом.

Управление и на руководство - это те функции, которые так никак на не по совместить со на стремлением дам сделать все лично. Многие избегают делегирования, поскольку она не хотят им признаться над себя в том, что их ими подчиненные в чем-то разбираются лучше. Но, ведь в этом век нет как ничего зазорного. Самый квалифицированный и под самый умный им руководитель чего-то да век не знает. Поэтому лучше их поручить дело она специалисту. Важной ими предпосылкой делегирования под на он первом этапе является предоставление род подчиненным ограниченной он самостоятельности. Это дает возможность выявить задатки и ими развить их, ведь человек век начинает ими работать в полную меру это своих им способностей только тогда, когда он век поставлен это перед необходимостью я самому по решать и брать ими на они себя ответственность. От любого толкового это работника можно добиться, чтобы он охотно брался как решать род некоторые задачи по своего его руководителя. Конечно, род на это первых как порах над подчиненный может и так не ими справиться под с заданием.

Поэтому, чтобы ими не под пострадали под ни дам руководитель, ими ни дал принцип делегирования, здесь важны её своевременный, на но тактичный контроль и на поддержка, а им при необходимости - консультация. Постепенно квалификация оно подчиненного достигнет дам нужного уровня и тогда усилия оно начальника окупятся по сторицею. Но для этого век нужно: - доверять дам подчиненному ответственные задачи на на уровне верхнего предела его возможностей;

- оказывать ему это помощь как при затруднениях, а так не отбирать задание, их поручая его другому или выполняя её самостоятельно;

- использовать все доступные формы она поощрения за эту дам работу и, в том числе, информировать вышестоящих я начальников о достижениях подчиненных.

Делегирование дал полномочий имеет большое значение в управлении год предприятием. Прежде всего, делегирование так полномочий ими приближает они

принятие рот решений к месту их реализации, а она следовательно, над повышает их качество и оперативность, предотвращает век растрату времени так на ожидание рот распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом она становится более эффективным.

Руководителей делегирование над полномочий освобождает от многих текущих дел и это позволяет заняться век решением глобальных, ими наиболее век сложных их проблем, а также дает возможность более дал рационально по распределить им нагрузку по среди подчиненных, выявить над среди дал них возможных дам преемников, могущих их заменить при это продвижении её наверх, или уходе так на по пенсию.

Подчиненным делегирование он полномочий год позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у год них год способности, знания, опыт и они приобрести на новые; проявить инициативу и она самостоятельность; так развить из себя как личности; продемонстрировать окружающим это собственные возможности, им повысить в их глазах свой её престиж и на создать "стартовую год площадку" для дальнейшего дам продвижения над по служебной лестнице; им наконец, ими просто год получить большую удовлетворенность от работы.

Привлечение над сотрудников к дам принятию управленческих решений также является эффективным мероприятием их по формированию и развитию эффективного ими стиля управления и лидерских качеств на работников и над повышению деятельности над предприятия в целом. Как делегирование как полномочий и выдвижение идей, данный метод её способствует развитию его работников, дает возможность действовать им год самостоятельно, брать они на дам себя ответственность, осознать из свою под роль в трудовом это процессе; это рот способствует он повышению их мотивации и из производительности труда, достижению значимых для организации целей и так разгрузке по руководителей.

Также её на дал предприятию важно делать год ставку на на она развитие ключевых род сотрудников на всех уровнях компании. Это возможно осуществить оно с под помощью его системы он поощрения век наиболее активных и инициативных работников.

Система её поощрения создаст материальный его стимул для на работников к из развитию имеющихся у рот них род способностей, проявлению инициативы и над самостоятельности.



Стоит отметить, что все им перечисленные мероприятия взаимосвязаны между собой и в она сочетании дают больший экономический и под социальный эффект для он предприятия.

Приведем на слова Нормана Канерса: «Если мне им надо оценить качество век работы ими руководителя, то в так первую очередь меня интересует так не личные особенности его характера и даже по не его на профессиональная квалификация, а совсем другое. Я хочу знать только одно - как по работают его род подчиненные. Когда я вижу год перед на собой под рядовых его сотрудников, качество он работы которых постоянно улучшается, то я их понимаю: они рот работают дам под под началом хорошего руководителя».

Результаты анкетирования ими показали, что основными он стилями управления как на дал предприятию ООО «Дик-XXI» являются авторитарный и демократический. При этом род на формирование данных дал стилей оказали влияние как различные факторы. Наиболее важными из ими них оказались:

- уровень управления;
- тип её руководства;
- уровень образования он персонала.

Исходя из этого, отразим модель стилей управления для ООО «Дик-XXI».

Представим данную модель в виде треугольника, основанием которого будет как служить уровень образования по работников, высотой – тип управления, а боковой год стороной – уровень управления.

При этом каждый фактор будет иметь дам несколько значений:

- 1) уровень управления может быть – институциональным, управленческим и техническим;
- 2) тип из руководства – линейное и функциональное;
- 3) уровень образования работников – высокий, дал средний и дал низкий.

Различное он сочетание значений данных факторов дают они разные оно стили управления менеджеров. Данная зависимость я показана рот на под рис. 8.

Высокий

## **Тип управления**

Линейное

Линейное и функциональное

Линейное

Высшее звено

Среднее звено

Низшее звено

## **Уровень квалификации**

Низкий

Средний

## **Авторит. на стиль**

## **Авторит. и демократ. над стили**

## **Демокр. дам стиль**

## **Уровень управления**

### **Рис.8. Модель дам стилей управления в ООО «Дик-XXI»**

Как видно из род рисунка, её сочетание высшего уровня управления, линейного типа управления и высокой образованности это подчиненных его привели к возникновению авторитарного я стилия управления. Руководители управленческого уровня её с функциональным или линейным типом управления и по среднем уровне образования под работников используют в управлении авторитарный и демократический её стили. Технические линейные её руководители под придерживаются демократического ими стилия управления.

## **Заключение**

Руководство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось им разработать и обосновать единую теорию. Стиль руководства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в принятии решений на производственных предприятиях, в третьих - безболезненно меняет стиль управления под давлением начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего руководителя должен быть гибким орудием эффективного управления предприятием.

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, элементов, моделей, стилей управления, присущих только ей, при этом тесно связанных с управлением. Поведением одного из основных и наиболее сложных объектов управления - человека также определяется ее направленность деятельности, внутренних убеждений, которые определяют его отношение к действительности.

Пристальное внимание уделяется разработке и практическому применению основных базовых положений управленческой деятельности, она соотносится с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей. При этом значимость придается обеспечению эффективности управленческой деятельности: подготовка и принятие решений, их научная обоснованность, практическая реализация, контроль за их выполнением.

Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности их решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а также к изменению их стиля управления. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неадекватной, эмоциональной реакции на ситуацию.

От выбора стиля управления зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но также атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся

организация из работает достаточно эффективно и оно равно, то дам руководитель обнаруживает, что они помимо дал поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и я простое человеческое я счастье, взаимопонимание и удовлетворенность век работой.

Современный дал специалист, даже если он она не она руководитель, может всесторонне её проявлять рот себя год на я работе, дам но активно взаимодействуя как с коллективом и так руководством, и он должен обладать год необходимой культурой общения.

В дал практической части дал работы была она проведена оценка лидерских качеств менеджерского он состава род предприятия, которая как показала, что по на её предприятии у большинства ими руководителей лидерские качества дам развиты на средне, а около 27% им руководителей являются ярко выраженными лидерами. При этом менеджеры из предприятия ООО «Дик-XXI» в их работе используют авторитарный и демократический дал стили управления.

В так работе также был под проведен анализ по степени влияния я стиля дам руководства на на эффективность деятельности по предприятия.

В заключительной части его работы были над сделаны выводы и ими предложены мероприятия год по рот совершенствованию стиля управления менеджерского год состава исследуемого они предприятия. Среди мероприятий были род предложены дам следующие:

Разработана модель под стилей управления для ООО «Дик-XXI».

Стоит отметить, что все ими перечисленные мероприятия взаимосвязаны между род собой и в её сочетании дают большой экономический и по социальный эффект для как предприятия.

## **Список использованной литературы:**

Бобков, В. Н. Рост на производительности труда – веление времени / В. Н. Бобков // Уровень жизни их населения это регионов России. – 2014. – № 1. – С. 38-39

Верхолазенко, В. Система мотивации под персонала / В. Верхолазенко // Консультант директора. – 2012. – № 4. – С. 23-34.

- Веснин, В. Р. Управление над персоналом. Теория и как практика / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, 2014. – 154 его с.
- Волгин, Н. А. Оплата труда: японский опыт и ими российская век практика : учебное им пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – С. 58.
- Воронин, В. Б. Интеллектуальный капитал: как фактор век повышения конкурентоспособности бизнеса и инвестиции в будущее / В. Б. Воронин // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 142.
- Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор им повышения эффективности труда / И. Т. Гущина // Общество и экономика. – 2012. – № 1. – С. 169-174.
- Жуков А. Л. Аудит её системы под стимулирования и оплаты труда / А. Л. Жуков // Кадровик. Трудовое как право для кадровика. – 2015. – № 11. – С. 35-41.
- Жуков, А. Л. Аудит человеческих им ресурсов организации : учебное их пособие / А. Л. Жуков. – М. : МИК, 2010. – С. 55 дал с.
- Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : учебное дам пособие для вузов / Е. И. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 285 она с.
- Каверзин, Н. Метод кнута и род пряника: Всегда ли он оправдывает дал себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2014. – № 8. – С. 32-37.
- Кардашов, В. Мотивация из персонала: теория и дам практика / В. Кардашов // Человек и труд. – 2012. – № 10. – С. 80-83.
- Климычев, В. И. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом / В. И. Климычев, А. П. Смирнова // Социологические исследования. – 2014. – №12. – С. 77
- Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в так современном управлении это персоналом / Е. И. Комаров // Управление он персоналом. – 2015. – № 1. – С. 38-41
- Кулагин, А. Подходы к интеграции он науки и им производства / А. Кулагин // Экономист. – 2013. – №5. – С. 3-12.
- Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление под персоналом / Ю. А. Лукаш. – М : Финпресс, 2014. – 188 по с.

Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент : учебное род пособие для ВУЗов / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 571 им с.

Наука в мире и в России [Электронный её ресурс] / Центр исследований им региональной экономики - информационно-аналитический он портал. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/science/books/?part=articles&art=30&page=6>.

Никифорова, Л. Расставляем как приоритеты в кадровой над политике / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2016. – № 9. – С. 34-39

Овчинникова, Т. И., Человеческий капитал как фактор экономического на роста ими современного на предприятия / Т. И. Овчинникова // Кадры дал предприятия. – 2015. – №10. – С. 18-23.

Одегов Ю. Г. Оценка эффективности им работы я с ими персоналом: методологический её подход : учебно-практическое рот пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : «Альфа-Пресс», 2011. –288 как с.

Питере Т. В как поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – С. 121

Погодина, Г. Разработка это положения о кадровой его политике компании / Г. Погодина // Справочник так по управлению над персоналом. – 2015. – № 12. – С. 45-53.

Сироткин, А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами под системы управления это персоналом / А. Сироткин // Управление это персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-24.

1. Смирнова Е.Ю. Менеджмент они персонала. –М.: Элит, 2013.-437с.

Старобинский, Э. Е. Как управлять я персоналом / Э. Е. Старобинский. – 3-е изд, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2013. –192 им с.

Сурков, С. А. Мотивация на персонала / С. А. Сурков // Управление род персоналом. – 2012. – №7. – С. 32-34.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практи. его пособие, 3-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2013. -187с.

2. Трофимов Н.С. Современное управление год персоналом организации. –СПб.: Канди, 2012.-298с.
3. Управление как персоналом организации: Учебник / Под как ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. -169с.
4. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: - Акалис, 2012. -158 ими с.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент:Учебник для вузов.5-е изд. – СПб:Питер,2005. – 448с.
6. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента:Учеб.-практ.пособие.2-еизд.М.:Интел-Синтез,2013.-250с.

Яковлев, Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. – М. : МЦФЭР, 2015. – С. 52.

Яковлев, Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. – М. : МЦФЭР, 2015. – 520 она с.

Яковлев, Р. Разработка теоретических и методологических их положений в области оплаты труда / Р. Яковлев // Человек и труд. – 2014. – №11. – С. 3-68.

Яковлева Т. Г. Мотивация дам персонала. Построение эффективной из системы оплаты труда / Т. Г. Яковлева. – СПб. : Питер, 2012. – 224 под с.

## Приложения

### Приложение 1.

Анкеты для оно подчиненных

Уважаемый по респондент! Мы по просим Вас дам принять участие в выявлении деловых и личностных качеств вашего они руководителя. Для этого будут использоваться две им приведенные дал ниже методики. (Анкетирование оно проводится анонимно, однако Вам как необходимо её написать фамилию вашего под руководителя в верхней части этого листка).

1. Методика Ниже так представлен бланк экспертной оценки, который она содержит 9 групп утверждений. Каждая группа на состоит из над семи утверждений. Вам ими следует внимательно над прочесть все утверждения в их составе каждой группы и оценить их его по год пятибалльной шкале: из низшая оценка – 1 , высшая – 5.

## Бланк экспертной оценки ПХЛР

Номер её признака	Содержание им признака	Оценка, баллы
1.1	Проявляет интерес к деятельности год руководства	
1.2	Самостоятельно включается в организаторскую год работу	
1.3	Проявляет интерес к дал планированию деятельности коллектива (группы)	
1.4	Проявляет интерес к организационной им стороне деятельности ими руководства	
1.5	Проявляет интерес к её регулированию взаимоотношений членов коллектива (группы)	
1.6	Проявляет интерес к дал стимулированию деятельности членов коллектива (группы)	
1.7	Проявляет интерес к контролю за деятельностью членов коллектива (группы)	
	<i>Средний балл</i>	
2.1	Считает, что главное – это век результат и качество труда	



- 2.2 Считает, что это руководитель это несет ответственность за результаты деятельности коллектива (группы)
- 2.3 Считает они необходимым рот поддержание дисциплины
- 2.4 Считает, что в год работе в на равной это степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты
- 2.5 Считает, что его руководитель обязан дал способствовать инициативной и его самостоятельной из работе членов коллектива (группы)
- 2.6 Считает, что отношения год не должны быть формальными

*Средний балл*

- 3.1 Стремится год принести максимальную он пользу общему делу
- 3.2 Стремится они получить над социальное как признание
- 3.3 Стремится я наиболее ими полно её раскрыть дам свои организаторские я способности
- 3.4 Стремится по работать так, чтобы избежать она претензий им со его стороны коллектива (группы)

3.5 Стремится инициативно и ответственно выполнять он свои обязанности

3.6 Стремится дал получить удовлетворение от на своей организаторской дам работы

3.7 Стремится к по позитивным взаимоотношениям дам с коллективом (группой)

*Средний балл*

4.1 Способен давать людям точные характеристики

4.2 Стремится быстро оценивать особенности и под состояния других людей

4.3 Способен под представить год себя в дал ситуации, это переживаемой другим человеком

4.4 Способен анализировать особенности я поведения других людей

4.5 Способен к год переживанию и это сочувствию

4.6 Способен год проявлять интерес и внимание к под своим товарищам

4.7 Способен ориентироваться во взаимоотношениях

***Средний балл***

- 5.1 Способен род находить под правильный тон во взаимоотношениях
- 5.2 Способен ими находить он правильный на подход к людям
- 5.3 Способен над проявлять участливость, их приходить рот на рот помощь
- 5.4 Способен это находить общий язык век с ими разными людьми в под разных обстоятельствах
- 5.5 Способен я проявлять взвешенность в оценках
- 5.6 Способен общаться он с людьми без под наигранности и из нарочитости
- 5.7 Способен общаться так с людьми без грубости и чванства

***Средний балл***

- 6.1 Способен воздействовать убедительностью доводов
- 6.2 Способен к волевому воздействию
- 6.3 Способен к эмоциональному воздействию
- 6.4 Способен воздействовать личным над примером (действием)

- 6.5 Способен вызвать уверенность в успехе дела
- 6.6 Способен да словом оно побуждать коллектив (группу) к воздействию (делу)
- 6.7 Способен век правильно выбрать момент для воздействия

*Средний балл*

- 7.1 Способен дал смело он предъявлять требования
- 7.2 Способен на проявлять как самостоятельность в его предъявлении требований
- 7.3 Способен им проявлять гибкость в требованиях
- 7.4 Способен его проявлять он настойчивость в требованиях
- 7.5 Способен дам проявлять оно постоянство в требованиях
- 7.6 Способен выражать требование в дал разной форме (от шутки до рот приказа)
- 7.7 Способен дал находить должную меру требованию

***Средний балл***

- 8.1 Способен над проявлять она самостоятельность в оценках других людей

- 8.2 Способен так проявлять рот прямоту и оно смелость критики, дам но без их придирчивости
- 8.3 Способен к доброжелательной критике
- 8.4 Способен логично и аргументированно делать критические замечания
- 8.5 Способен по проявлять глубину и год существенность в критических замечаниях
- 8.6 Способен точно дифференцировать так поведение и действия людей
- 8.7 Способен к дам самокритичности в оценках её своего век поведения

### ***Средний балл***

- 9.1 Способен объективно оценивать она свои успехи и его неудачи
- 9.2 Способен её работать она с над полной отдачей на сил
- 9.3 Способен довести до конца год начатое дело
- 9.4 Способен интересы дела на ставить выше личных интересов
- 9.5 Способен видеть в ошибках коллектива как прежде всего род свои личные ошибки как век руководителя

- 9.6 Способен он признавать ошибочность оно своих из решений
- 9.7 Способен ответственно выполнять любую на работу

### **Средний балл**

2. Методика Опросник данной методики так содержит 16 групп утверждений. Каждая группа оно состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а,б,в. Вам это следует внимательно век прочесть все три утверждения в по составе каждой группы и выбрать одно, которое в она наибольшей так степени их соответствует вашему мнению о так руководителе. Отметьте выбранное утверждение род на опросном листе знаком «+» по под им соответствующей буквой.

Текст опросника:

#### **1.**

- а. Центральное им руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- б. Старается все ими решать вместе его с под подчиненными, единолично она решает только дал самые она сложные и оперативные вопросы.
- в. Некоторые важные дела под решаются фактически без участия год руководителя, его функции выполняют другие.

#### **9.**

- а. Обычно год советуется как с заместителями и они нижестоящими её руководителями, ими но на не его с её рядовыми её подчиненными.
- б. Регулярно общается на с его подчиненными, говорит о это положении дел в коллективе, о трудностях, которые по предстоит это преодолеть.
- в. Для выполнения какой-либо оно работы ему дал нередко по приходится уговаривать на своих он подчиненных.

## 2.

а. Всегда что-нибудь ими приказывает, они распоряжается, они настаивает, их но дам никогда век не год просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать род не умеет.

## 3.

а. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными дал специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто его работает у по него заместителем, род помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и рот подчинения заместителей, как помощников.

## 10.

а. Обращается к дал подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении им с они подчиненными часто им проявляет род равнодушие.

в. По отношению к на подчиненным бывает век нетактичным и даже грубым.

## 11.

а В критических как ситуациях её руководитель под плохо её справляется так со по своими обязанностями.

б. В критических век ситуациях он руководитель, как оно правило, им переходит им на более жесткие методы её руководства.

в. Критические на ситуации их не изменяют я способа его век руководства.

**4.**

а. Его интересуют только выполнение её плана, а дал не отношение людей друг к другу.

б. В над работе из не заинтересован, он подходит к делу формально.

в. Решая он производственные задачи, её старается век создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

**5.**

а. Наверно, он консервативен, так как боится век нового.

б. Инициатива под подчиненных её руководителем так не её принимается.

в. Способствует тому, чтобы дал работали род самостоятельно.

**6.**

а. На критику рот руководитель обычно по не обижается, ими прислушивается к её ней.

б. Не любит, когда его критикуют, и их не из старается рот скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже род собирается по принять меры , род но их ничего как не дал предпринимает.

**12.**

а. Сам дам решает даже те вопросы, его с которыми над не их совсем хорошо знаком.

б. Если что-то век не знает, то они не боится это это показать и обращается за под помощью к другим.

в. Он как не может действовать на сам, а ждет дам подталкивания рот со как стороны.

**13.**

а. Пожалуй, он они не очень требовательный человек.

б. Он требователен, его но одновременно и его справедлив.

в. Он бывает они слишком им строгим и даже год придирчивым.

**14.**

а. Контролируя им результаты, всегда замечает из положительную ими сторону, хвалит оно подчиненных.

б. Очень оно строго контролирует так работу коллектива в целом.

в. Контролирует над работу от год случая к его случаяю



## 7.

а. Складывается впечатление, что из руководитель боится отвечать за так свои действия, желает уменьшить оно свою ответственность.

б. Ответственность род распределяет между её собой и так своими их подчиненными.

в. Руководитель единолично над принимает или отменяет рот решения.

## 8.

а. Регулярно он советуется дам с год подчиненными, особенно он с опытными на работниками.

б. Подчиненные под не только из советуют, над но могут давать указания ими своему из руководителю.

в. Не допускает, чтобы его подчиненные ему под советовали, а тем более возражали.

## 15.

а. Руководитель умеет век поддерживать дисциплину и рот порядок.

б. Часто делает оно подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять так на дисциплину.

## 16.

а. В год присутствии дал руководителя год подчиненным все время ими приходится он работать в век напряжении.

б. С она руководителем это работать интересно.

в. Подчиненные ими предоставлены он сами род себе.

Опросный лист

1. а б в 9. а б в

2. а б в 10. а б в

3. а б в 11. а б в

4. а б в 12. а б в

5. а б в 13. а б в

6. а б в 14. а б в

7. а б в 15. а б в

8. а б в 16. а б в

Анкеты для над руководителей

Уважаемый род респондент! Мы из просим Вас по принять участие в дам нашем опросе. При этом будут по применены это нескольких методик для выявления ваших деловых и личностных качеств.

(Вам её необходимо из написать вашу фамилию в верхней части этого листка).

1. Методика Из двух дал предложенных вариантов ответа их на каждый вопрос Вам дал необходимо выбрать и отметить только один (обведите выбранный вариант в кружок).

Текст опросника:





1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

**а) да, б) из нет**

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое их положение над на над службе, чем вы?

а) да, б) дал нет

3. Находясь их на им собрании людей, по равных вам они по на служебному ими положению, испытываете ли вы желание из не высказывать год своего мнения, даже когда это он необходимо?

а) да, б) на нет

4. Когда вы были ими ребенком, он нравилось ли вам быть лидером их среди её сверстников?

а) да, б) из нет

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-то?

а) да, б) она нет

6. Случается ли, что вас как называют его нерешительным человеком?

а) да, б) род нет

7. Согласны ли вы род с утверждением «Все как самое на полезное в мире есть её результат деятельности им небольшого числа выдающихся людей»?

а) да, б) из нет

26. Кто, дам с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) её самый компетентный человек;

б) тот, у которого его самый год сильный характер.

27. Всегда ли вы это стараетесь оно понять и год по достоинству оценить людей?

а) да, б) род нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) её нет

29. Какой из рот следующих двух век руководителей для вас дам предпочтительнее?

а) тот, который все под решает их сам;

б) тот, который всегда год советуется и рот прислушивается к мнениям других.

30. Какой из по следующих я стилей как руководства, её по вашему мнению, он наилучший для она работы учреждения того типа, в котором вы из работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас она создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) дал нет

32. Какой из оно следующих двух «портретов» больше под напоминает вас?

2. Методика Оцените каждый ответ её на их предложенные вот ниже вопросы и отметьте тот, который больше всего Вам его подходит.

**Текст опросника:**







1. Стремитесь ли вы к использованию в из своей это работе их новейших достижений?

а) да б) год нет

2.Стремитесь ли вы к это сотрудничеству по с другими людьми?

а) да б) их нет

3. Какой язык в общении над с коллегами вы из предпочитаете?

а) краткий, ясный, точный;

б) эмоциональный, образный, он с год намеками и их подтекстом.

4. Разъясняете ли вы другим он причины и основания она принимаемых вами её решений?

а) да б) под нет

5. Доверяют ли вам люди, которые под постоянно или временно он находятся в вашем её подчинении?

а) да б) род нет

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей он совместного дела в обсуждение её связанных под с она ним вопросов, если она на вас возложена обязанность ими так руководить?

а) да б) их нет

7. Поощряете ли вы у он подчиненных вам людей по проявление они самостоятельности, она независимости в род работе и инициативы?

21. Стремитесь ли вы доводить до он подчиненных всю основную информацию, на получаемую от вышестоящих дал руководителей и организаций?

а) да б) им нет

22. Раскрываете ли вы значение им работы, выполняемой каждым из ваших на подчиненных, для общего дела?

а) да б) его нет

23. оставляете ли вы по себе и её подчиненным время для она планирования оно работы?

а) да б) им нет

24.Есть у вас их план из повышения на своей квалификации?

а) да б) дам нет

25. Существует ли у ваших дам подчиненных из план из повышения их квалификации (или индивидуальные из планы они подобного над рода)?

а) да б) их нет

26.Регулярно ли вы читаете я специальную литературу?

а) да б) над нет

27.Имеете ли вы библиотеку дам новейшей литературы оно по вашей их специальности?

а) да б) род нет

28.Заботитесь ли вы о дам состоянии

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**«УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет Менеджмента

**курсовая над** работа

По дисциплине

Психология в управлении по персоналом

На тему

Взаимоотношения участников род процесса управления. На он примере конкретной организации

Работу выполнил (а) век студент (ка)

группы                    ОБМф-1503АХучр

Направление            Менеджмент

Профиль                Управление человеческими век ресурсами

Лагайский Виктор Михайлович

(Ф.И.О.)

Научный по руководитель

Леонова Светлана Юрьевна

(Ф.И.О.)

**МОСКВА 2018 г.**

1. Волгин, Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учебное пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – С. 58. [↑](#)
2. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика / В. Кардашов // Человек и труд. – 2012. – № 10. – С. 80 [↑](#)
3. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. –М.: Элит, 2013.-С. 81 [↑](#)
4. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика / В. Кардашов // Человек и труд. – 2012. – № 10. – С. 80 [↑](#)
5. Жуков А. Л. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Л. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2015. – № 11. – С. 35 [↑](#)
6. Цухло, С. Корпоративное управление в российской промышленности / С. Цухло. – М. : МОНФ, 2013. – С. 112 [↑](#)
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: - Акалис, 2012. – С. 80 [↑](#)
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2014. – С. 74 [↑](#)
9. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. –М.: Элит, 2013.- С. 76 [↑](#)
10. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. -М.: Дело, 2013.- С. 42 [↑](#)