

Содержание:

Введение

Глава 1. Организационно-экономические основы руководства и управления в современной организации 5

1.1. Понятие, сущность процесса управления в современной организации 5

1.2. Анализ существующих методов управления 8

Глава 2. Оценка и анализ стиля управления менеджерского состава ООО «Дик-XXI»
20

2.1. Характеристика ООО «Дик-XXI» 20

2.2. Анализ взаимоотношений в процессе управления ООО «Дик-XXI» 23

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию взаимоотношений в процессе
управления в ООО «Дик-XXI» 34

Заключение 42

Список использованной литературы: 44

Приложения 80

Введение

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Одной из предпосылок эффективного менеджмента на предприятии является наличие лидерских качеств у руководителей, формирование адекватного стиля управления.

Каждый менеджер должен стремиться к балансу качеств лидера и управленца для повышения результативности, успешности и качества своей деятельности, а следовательно, и деятельности всей организации.

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

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

Актуальность темы работы обусловлена следующими факторами:

- наличием довольно скудных исследований в некоторых сферах руководства;
- низким уровнем профессионализма некоторых современных руководителей, что влечет за собой неэффективность деятельности организации.

Изучение проблемы руководства необходимо для выработки методов эффективного управления, отбора и формирования руководителей. Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

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

В связи с большой ролью стиля управления в повышении эффективности деятельности современных предприятий, данная работа направлена на изучение природы стиля управления, теорий эффективности руководства в зависимости от характерных черт лидеров, их поведения и организационной ситуации.

Целью выполнения работы является – анализ и оценка взаимоотношений участников процесса управления и разработка мероприятий по его совершенствованию.

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

1. Рассмотреть подходы к изучению взаимоотношений участников процесса управления на предприятии.
2. Провести оценку взаимоотношений участников процесса управления ООО «Дик-ХХI».
3. Сделать заключительные выводы по работе и разработать мероприятия по совершенствованию стиля управления на предприятии.

Объект исследования - ООО «Дик-ХХI».

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

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

Глава 1. Организационно-экономические основы руководства и управления в современной организации

1.1. Понятие, сущность процесса управления в современной организации

В своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Один из его заместителей, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников, например, в конфликтных ситуациях или в решении важных для выживания организации задач. Такой заместитель получает поддержку, доверие, уважение за свою компетентность, уверенность, отношение к людям, а может быть, за другие качества, которых нет у шефа. Поэтому быть

руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству свойственно нечто большее, чем формальный статус. В зависимости от этого «нечто» существуют различные теории, концепции и типы лидерства.[\[1\]](#)

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

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

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

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

Таблица 1.

Различия между лидером и менеджером

менеджер

лидер

администратор

инноватор

поручает

вдохновляет

работает по целям других работает по своим целям

основа действий — план основа действий — видение

полагается на систему полагается на людей

использует доводы

использует эмоции

контролирует

доверяет

поддерживает движение

дает импульс движению

профессионал

энтузиаст

делает дело правильно

делает правильное дело

уважаем

обожаем

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

Менеджер обычно занимает пассивную позицию по отношению к целям: ориентируется на кем-то установленные цели и практически не использует их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Опираясь на свой профессионализм, способности и умения, менеджер концентрирует усилия в области принятия решений, пытаясь сузить выбор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе опыта. Лидер, в противоположность, предпринимает попытки разработать новые и неоднозначные решения проблемы. А самое главное, после того, как проблема решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существует возможность для получения соответствующего вознаграждения.

[\[3\]](#)

Исследования показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако на практике они редко проявляются. Для того чтобы это прояснить, еще раз подчеркнем отличия лидерства и руководства, имея в виду, что руководитель большую часть времени вынужден отдавать выполнению текущих,

часто рутинных работ. Руководство неразрывно связано с организацией (предприятием, фирмой) и теми процессами, которые там происходят. Лидерство может существовать и вне организации. Функции управления осуществляются официальным руководством (начальством), а сами руководители (менеджеры или управляющие) обеспечивают выполнение заданий остальными работниками (сотрудниками) потому, что это положено им делать по должности. Сослуживцы следуют за руководителем в силу формальных причин, которые называются служебными обязанностями. За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, часто неформального характера. У руководителей есть подчиненные, у лидеров — сторонники, признающие целеустремленность лидера или его личное обаяние. Лидер превращает сотрудников, сослуживцев, независимо от того, подчиненные они или нет, в последователей по убеждению.[\[4\]](#)

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

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

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

Разногласия между исследователями организационного лидерства существуют не по поводу лидерства, как такового, а по поводу его эффективности. Эффективное лидерство зависит от взаимовлияния лидера и его последователей, а также от распределения власти между нами. В идеальном случае руководство как администрирование и лидерство сливаются.[\[5\]](#)

Далее рассмотрим стили руководства на предприятии.

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

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя. [6]

1.2. Анализ существующих методов управления

Реализация функций и принципов управления осуществляется путём применения различных методов.

Метод управления – это совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

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

По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует интерпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых

выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей совокупности путём классификации по определённым критериям. [7]

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

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

Содержание – это специфика приёмов и способов воздействия.

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

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

1. Организационно-распорядительные методы

Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе, Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-

распорядительные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.[\[8\]](#)

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

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

Объективной основой использования ОРМУ являются организационные отношения, 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 правильного и успешного применения ОРМУ служат: четкое распределение обязанностей и определение прав (делегирование полномочий), установление строгой ответственности руководителей и исполнителей, управляющих и управляемых подразделений в организации. Все это должно быть закреплено в соответствующих должностных инструкциях, положениях о целях, задачах и функциях различных звеньев и уровней системы управления. По способу воздействия их можно разделить на два вида: организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие 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 распорядительные воздействия это разовые, хотя и повторяющиеся акты, направленные в основном на ликвидацию отклонений, возникающих в процессе управления. [10]

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

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

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

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

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

2.1. Характеристика ООО «Дик-ХХІ»

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

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

Видами деятельности Общества также являются:

- Производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки
- Предоставление услуг по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки
- Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию электрической распределительной и регулирующей аппаратуры
- Производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств
- Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки
- Производство навигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа приборов, аппаратуры и инструментов
- Производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоаппаратуры 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 смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения
- Технические испытания, исследования и сертификация
- Испытания и анализ механических и электрических характеристик готовой продукции: моторов, автомобилей, станков, радиоэлектронных устройств, оборудования связи и другого оборудования, включающего механические и электрические компоненты
- Прочая деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу.

Организационная структура предприятия ООО «Дик-XXI» представлена на рисунке 1.

Данная организационная структура относится к линейно-функциональному типу.

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

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

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

Коммерческому директору подчинены отдел продаж, отдел маркетинга и рекламы а также начальник АТП (функции организации транспортировки как в г. Москва, так и в других регионах 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 структура управления ООО «Дик-ХХI»

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

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

2.2. Анализ взаимоотношений в процессе управления ООО «Дик-ХХI»

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

1. для руководителей – для определения личностных, деловых и лидерских качеств респондентов;
2. для подчиненных – для объективной оценки качеств руководителей.
(Приложение 1).

Анкеты для руководителей включали следующие методики:

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

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

Анкеты для подчиненных включали две методики:

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

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

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

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

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

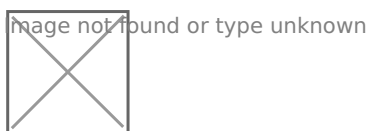


Рис. 2. Соотношение лидерских качеств среди руководителей предприятия

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

В ходе обработки анкетных данных также было выявлено, что на предприятии преобладают такие стили управления, как авторитарный и демократический. Причем эти два стиля имеют почти равные пропорции: авторитарный стиль управления используют 2 руководителя (45%) и демократический – 3 руководителя (55%).

Важно отметить, что к авторитарному стилю управления в ООО «Дик-XXI» прибегают высшее руководство.

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

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

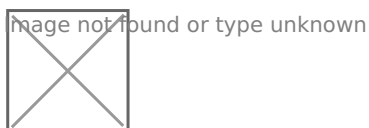


Рис. 3. Соотношение стилей управления на предприятии

При этом функциональные руководители демократичны в своем управлении: требовательность и контроль сочетаются ими с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Они стремятся делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичны в принятии решений.

Линейное руководство

Руководители

Функциональные руководители

Авторитарный стиль управления

Демократический стиль управления

Рис. 4. Соотношение типов руководства и стилей управления руководителей

Следует отметить, что результаты анкетирования выявили определенную зависимость между стилем управления и объемом полномочий руководителя: руководители институционального уровня в управлении предприятием прибегают к авторитарному стилю; для руководителей управленческого уровня свойственны демократический и авторитарный стили управления; руководители технического уровня используют демократический стиль управления. Данная зависимость

представлена на рис. 5.

Таким образом, видно, что переход от верхнего уровня управления на нижний сопровождается постепенной сменой стилей управления от авторитарного к демократическому.



Рис. 5. Соотношение уровней управления и стилей управления руководителей

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

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

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

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

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

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

9

высокая

8

7

Степень учета
интересов людей

5.5 Организационное
управление

6

5

4

9.1 Власть-
подчинение

3

2

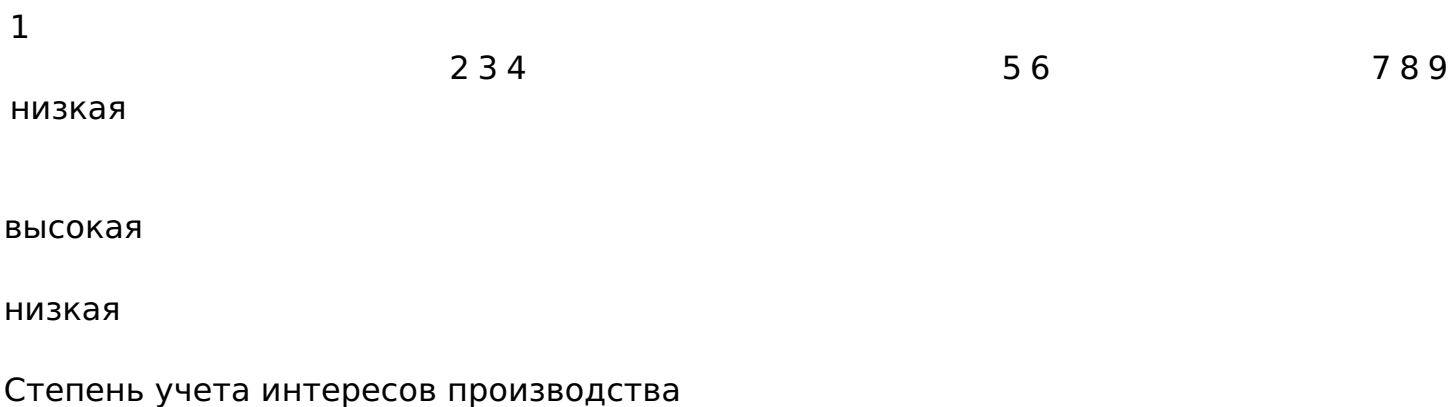


Рис. 6. Стили управления в соответствии с управленческой решеткой Блэйка и Мутона

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

Таблица 4.

Результаты анкетирования руководителей ООО «Дик-ХХI»

Руководители	Лидерс. качества выражены	Эффек-ь лидерства	Стиль управления	Объем полномочий (уровень управления)	Тип 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 по строительству	средне	высокая	авторит.	управлен.	лин.	40-45
5.	коммерческий директор	сильно	высокая	авторит.	управлен.	лин.	25-30

Стоит отметить, что формирование стиля руководства – сложный процесс, в котором присутствует большое количество факторов.

Стиль руководства кроме особенностей темперамента, учитывает профессиональную подготовку, развитие организации, ее территориальное расположение и складывается у руководителя в процессе его работы и получения опыта.

Стиль формируется как осознанная потребность поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей.

При выборе стиля управления, который включает стиль мышления, стиль поведения, манеру общения, стиль речи, технику личной работы, структуру затрат рабочего времени, надо учитывать множество факторов, но прежде всего, наряду с ситуативными характеристиками, необходимо учитывать следующие факторы:

1. Решаемые сотрудниками задачи - для стереотипных, рутинных, повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, но при условии, что требуется только поверхностное общение руководителя с подчиненными, как и работников между собой. Не случайно авторитарный стиль в зарубежном менеджменте называют пионерским, когда все может легко и правильно решаться одним руководителем.

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

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

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

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный), конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом - в других), уровень развития организации и профессиональная подготовка персонала.

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

Таким образом, среди факторов, повлиявших на установление в ООО «Дик-XXI» демократического и авторитарного стиля управления, можно назвать следующие:

- 1) уровень управления;
- 2) вид деятельности предприятия;
- 3) конкретные ситуации;
- 4) уровень развития организации;
- 5) профессиональная подготовка персонала предприятия;
- 6) решаемые работниками задачи;

- 7) уровень квалификации персонала;
- 8) характер мотивации работников;
- 9) межличностные отношения;
- 10) харизматическое лидерство.

Оценим степень влияния данных факторов на стиль управления на предприятии методом экспертных оценок. При этом будем оценивать факторы по шкале от 1 до 10 баллов (табл.5.).

Таблица 5.

Степень влияния факторов на стиль управления

Факторы	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	Средняя балльная оценка
1. уровень управления	6	8	9	7,8
2. вид деятельности предприятия	5	8	7	6,7
3. конкретные ситуации	3	7	7	8,5
4. уровень развития организации	3	9	8	6,7
5. профессиональная подготовка персонала предприятия	8	10	9	9
6. решаемые работниками задачи	6	10	8	8
7. уровень образования персонала	7	9	10	8,7

8. характер мотивации работников	7	10	9	8,7
9. межличностные отношения	4	9	8	7
10. харизматическое лидерство	5	10	9	8

Представим данную зависимость в виде графика.

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

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

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

Модель факторного анализа имеет вид:

$(i = 1, 2, 3, \dots, n)$, где (2)

x_i – i -й факторный признак первоначального набора;

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

a_{ij} – нагрузка i -го признака на j -й фактор.

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

(3)

Величина v_i характеризует взаимосвязь фактора F_j с группами исходных признаков, а общий вклад всех факторов можно оценить величиной:

(4)

Таким образом, для решения поставленной нами задачи необходимо найти минимальное число существенных и относительно независимых переменных, описывающих исследуемые предприятия. Воспользуемся той же базой данных, что и для кластерного анализа.

В результате применения факторного анализа по программе «Statgraphics Plus for Windows», была получена первичная сводка факторного анализа (рис. 7.).

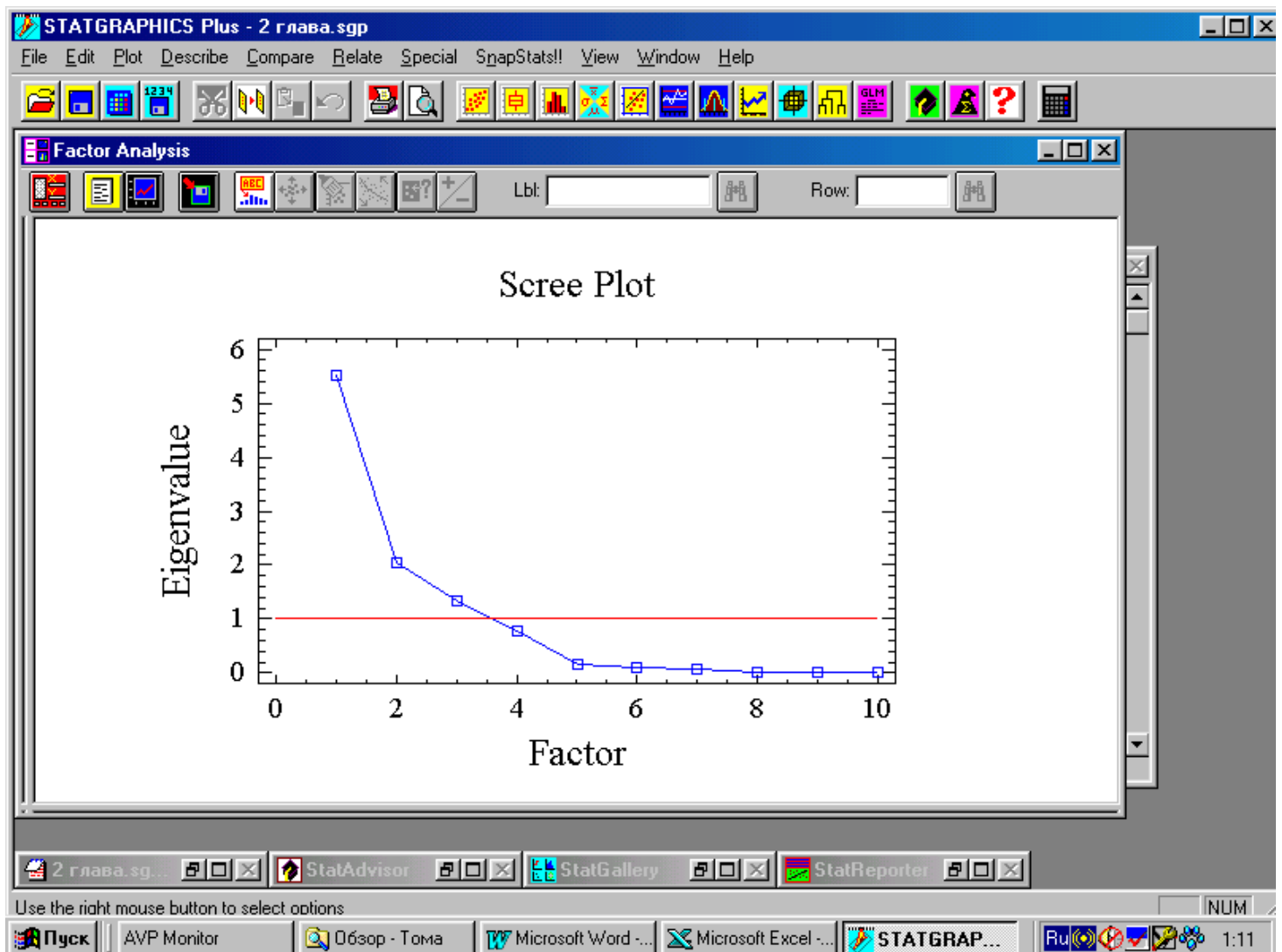


Рис. 7. Первичная сводка факторного анализа (графическая форма)

Следует отметить, что для факторного анализа мы использовали не все показатели, а только те, которые смогла воспринять программа. Программное

обеспечение очень чувствительно к взаимозависимым переменным, которые коллинеарно между собой связаны.

Полученные результаты свидетельствуют, что на первые три фактора приходится 88,71% дисперсии.

Следует отметить, что при формировании стиля руководства у менеджера, вместе со всеми перечисленными факторами формирования руководства, необходимо также учесть эффективность конкретного стиля руководства для ООО «Дик-XXI».

Эффективность стилей руководства по отдельным элементам деятельности предприятия можно представить в виде таблицы:

Таблица 6.

Эффективность стилей руководства

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса;	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников;
	Снижение убытков при работе в условиях дефицита;	Снижение убытков при отсутствии менеджера;
	Малые затраты на менеджера;	Большие затраты на координацию работ;
	Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов

Эффективность выполнения работ	Быстрое решение;	Медленное решение;
	Использование творческого потенциала только лидера;	Использование творческого потенциала лидера и сотрудников;
	Четкое расположение ролей;	Неясное разделение ролей;
	Зависимость от лидера	Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников;	Инициативность, предприимчивость сотрудников;
	Только организованная забота о молодежи	Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров

Как видно, у каждого стиля руководства есть недостатки и преимущества, но, возможно для каждого руководителя какие-то из недостатков не будут иметь большого значения: для одних подчиненных инициативность и использование творческого потенциала не будут актуальны, а жесткий контроль качества работы или быстрое принятие решения будет намного важнее; в других - не нужно четкое разделение труда или строгий контроль руководителя, а сплоченность коллектива, инициативность имеют первостепенное значение.

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию взаимоотношений в процессе управления в ООО «Дик-XXI»

Проблема развития взаимоотношений в процессе управления в организации не сводится к развитию отдельных избранных личностей. Выдающиеся лидеры, способные вести за собой всю организацию, появляются редко, и опыт многих компаний 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 понимают, что успех на самом деле зависит от лидерского потенциала в самом широком смысле. Ведь сформировать собственную точку зрения, предложить улучшение, вовлечь в работу других и добиться реализации намеченного могут и должны не только представители высшего руководства, но и рядовые 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 саму возможность развития стилей управления в компании, нужно понять, какие лидерские качества необходимо развивать, как 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 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 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 предпринимательского отношения к работе. Также привлечение сотрудников к принятию решений и выдвижению идей.

Опыт успешных компаний показывает, что распределение полномочий и ответственности, возможность принимать решения и выдвигать идеи оказывают сильный мотивирующий эффект на сотрудников и повышает эффективность их труда.

2) ставка на развитие ключевых сотрудников на всех уровнях компании. Очень важно поэтому выстроить всеобъемлющую систему, которая стимулировала бы развитие эффективного стиля управления в организации. Это и непрерывное практическое обучение всех сегодняшних и завтрашних лидеров, и привлечение лидеров всех уровней организации к набору персонала, оценке и карьерному продвижению сотрудников, причем не только своих функциональных подразделений. Все это не только повышает эффективность работы, но и помогает сотрудникам лучше понять наиболее высоко ценимые в компании лидерские качества и способности и постараться развить их в себе.

3) развитие человеческого потенциала должно стать задачей первостепенной важности для первого лица компании. Руководители самых успешных компаний уделяют существенную часть своего времени (как и ресурсов компании) развитию сотрудников всех уровней организации. В наиболее успешных компаниях топ-менеджеры нередко участвуют в назначениях даже на самые рядовые должности, которых топ-менеджеры менее благополучных компаний не удостоивают своим вниманием.

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

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

Примером идей рабочих по улучшению производственного процесса может быть определение оптимальных маршрутов движения транспортных средств в процессе погрузо-разгрузочных работ и при складировании, что приведет к экономии времени и топлива; своевременный осмотр оборудования и замена изношенных деталей, что способствует предупреждению дорогостоящего капитального

ремонта; более компактное размещение, произведенной продукции на территории.

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

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

Все эти идеи и предложения работников предприятия могут привести к снижению расходов на использование прибыли в среднем на 3%.

Уменьшение расходов на использование прибыли повлияет на снижение суммарных внереализационных расходов, увеличение чистой прибыли и улучшение показателей рентабельности предприятия.

В результате применения такого мероприятия по развитию стилей управления, как выдвижение идей и предложений, прибыль от реализации предприятия возрастет, а рядовые сотрудники и рабочие почувствуют свою значимость для организации и будут развивать свои лидерские качества.

Далее определим эффективность таких мероприятий по совершенствованию стилей управления менеджерского состава предприятия, как делегирование полномочий и привлечение сотрудников к принятию решений.

Распределение заданий между начальником и подчиненным - это особая форма взаимодействия, которая обозначается понятием делегирование полномочий. От того, насколько руководитель владеет этим искусством, зависит эффективность работ подчиненных, самого руководителя, да и производства в целом.

Управление и руководство - это те функции, которые никак не совместить со стремлением сделать все лично. Многие избегают делегирования, поскольку не хотят признаться себя в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Но, ведь в этом нет ничего зазорного. Самый квалифицированный и самый умный руководитель чего-то да не знает. Поэтому лучше поручить дело специалисту. Важной предпосылкой делегирования на первом этапе является предоставление подчиненным ограниченной самостоятельности. Это дает возможность выявить задатки и развить их, ведь человек начинает работать в полную меру своих

способностей только тогда, когда он поставлен перед необходимостью самому решать и брать на себя ответственность. От любого толкового работника можно добиться, чтобы он охотно брался решать некоторые задачи своего руководителя. Конечно, на первых порах подчиненный может и не справиться с заданием.

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

- оказывать ему помощь при затруднениях, а не отбирать задание, поручая его другому или выполняя самостоятельно;

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

Делегирование полномочий имеет большое значение в управлении предприятием. Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, повышает их качество и оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, а также дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них возможных преемников, могущих их заменить при продвижении вверх, или уходе на пенсию.

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

Привлечение сотрудников к принятию управленческих решений также является эффективным мероприятием по формированию и развитию эффективного стиля

управления и лидерских качеств работников и повышению деятельности предприятия в целом. Как делегирование полномочий и выдвижение идей, данный метод способствует развитию работников, дает возможность действовать им самостоятельно, брать на себя ответственность, осознать свою роль в трудовом процессе; это способствует повышению их мотивации и производительности труда, достижению значимых для организации целей и разгрузке руководителей.

Также на предприятии важно делать ставку на развитие ключевых сотрудников на всех уровнях компании. Это возможно осуществить с помощью системы поощрения наиболее активных и инициативных работников.

Система поощрения создаст материальный стимул для работников к развитию имеющихся у них способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

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

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

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

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

Исходя из этого, отразим модель стилей управления для ООО «Дик-XXI». Представим данную модель в виде треугольника, основанием которого будет служить уровень образования работников, высотой – тип управления, а боковой стороной – уровень управления.

При этом каждый фактор будет иметь несколько значений:

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

Различное сочетание значений данных факторов дают разные стили управления менеджеров. Данная зависимость показана на рис. 8.

Высокий

Тип управления

Линейное

Линейное и функциональное

Линейное

Высшее звено

Среднее звено

Низшее звено

Уровень квалификации

Низкий

Средний

Авторит. стиль

Авторит. и демократ. стили

Демокр. стиль

Уровень управления

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

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

Заключение

Руководство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось 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 решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего руководителя должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, элементов, моделей, стилей руководства, присущи только ей, при этом связанные с управлением. Поведением одного из основных и наиболее сложных субъектов управления – человека также строиться на определенной деятельности, внутренних убеждений, которые определяют его отношение к действительности.

Пристальное внимание уделяется разработке и практическому применению основных базовых положений управленческой деятельности, соотнесенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей. При этом значимость придается обеспечению эффективности управленческой деятельности: подготовке и принятию решений, их научной обоснованности, их практической реализации, контролю за их выполнением.

Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности 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 так

же к изменению стиля руководства. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию.

От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Современный специалист, даже если он не руководитель, может всесторонне проявлять себя на работе, но активно взаимодействуя с коллективом и руководством, и он должен обладать необходимой культурой общения.

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

В работе также был проведен анализ степени влияния стиля руководства на эффективность деятельности предприятия.

В заключительной части работы были сделаны выводы и предложены мероприятия по совершенствованию стиля управления менеджерского состава исследуемого предприятия. Среди мероприятий были предложены следующие:

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

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

Список использованной литературы:

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

- Верхолазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхолазенко // Консультант директора. – 2012. – № 4. – С. 23-34.
- Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, 2014. – 154 с.
- 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^о», 2015. – С. 58.
- Воронин, В. Б. Интеллектуальный капитал: как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса и инвестиции в будущее / В. Б. Воронин // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 142.
- Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Т. Гущина // Общество и экономика. – 2012. – № 1. – С. 169-174.
- Жуков А. Л. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Л. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2015. – № 11. – С. 35-41.
- Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие / А. Л. Жуков. – М. : МИК, 2010. – С. 55 с.
- Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : учебное пособие для вузов / Е. И. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 285 с.
- Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2014. – № 8. – С. 32-37.
- Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и 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 современном управлении персоналом / Е. И. Комаров // Управление персоналом. – 2015. – № 1. – С. 38-41
- Кулагин, А. Подходы к интеграции науки и производства / А. Кулагин // Экономист. – 2013. – №5. – С. 3-12.

Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю. А. Лукаш. – М : Финпресс, 2014. – 188 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2012.-298с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под 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 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 с.

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

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

Приложения

Приложение 1.

Анкеты для подчиненных

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

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

Бланк экспертной оценки ПХЛР

Номер признака	Содержание признака	Оценка, баллы
1.1	Проявляет интерес к деятельности руководства	
1.2	Самостоятельно включается в организаторскую работу	
1.3	Проявляет интерес к планированию деятельности коллектива (группы)	
1.4	Проявляет интерес к организационной стороне деятельности руководства	
1.5	Проявляет интерес к регулированию взаимоотношений членов коллектива (группы)	
1.6	Проявляет интерес к 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 результат и качество труда	
2.2	Считает, что руководитель несет ответственность за результаты деятельности коллектива (группы)	
2.3	Считает необходимым поддержание дисциплины	

2.4 Считает, что в работе в равной степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты

2.5 Считает, что руководитель обязан способствовать инициативной и самостоятельной работе членов коллектива (группы)

2.6 Считает, что отношения не должны быть формальными

Средний балл

3.1 Стремится принести максимальную пользу общему делу

3.2 Стремится получить социальное признание

3.3 Стремится наиболее полно раскрыть свои организаторские способности

3.4 Стремится работать так, чтобы избежать претензий со стороны коллектива (группы)

3.5 Стремится инициативно и ответственно выполнять свои обязанности

3.6 Стремится получить удовлетворение от своей организаторской работы

3.7 Стремится к позитивным взаимоотношениям с коллективом (группой)

Средний балл

- 4.1 Способен давать людям точные характеристики
- 4.2 Стремится быстро оценивать особенности и состояния других людей
- 4.3 Способен представить себя в ситуации, переживаемой другим человеком
- 4.4 Способен анализировать особенности поведения других людей
- 4.5 Способен к переживанию и сочувствию
- 4.6 Способен проявлять интерес и внимание к своим товарищам
- 4.7 Способен ориентироваться во взаимоотношениях

Средний балл

- 5.1 Способен находить правильный тон во взаимоотношениях
- 5.2 Способен находить правильный подход к людям
- 5.3 Способен проявлять участливость, приходить на помощь
- 5.4 Способен находить общий язык с разными людьми в разных обстоятельствах

- 5.5 Способен проявлять взвешенность в оценках
- 5.6 Способен общаться с людьми без наигранности и нарочитости
- 5.7 Способен общаться 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 примером (действием)
- 6.5 Способен вызвать уверенность в успехе дела
- 6.6 Способен словом побуждать коллектив (группу) к воздействию (делу)
- 6.7 Способен правильно выбрать момент для воздействия

Средний балл

- 7.1 Способен смело предъявлять требования
- 7.2 Способен проявлять самостоятельность в предъявлении требований

- 7.3 Способен проявлять гибкость в требованиях
- 7.4 Способен проявлять настойчивость в требованиях
- 7.5 Способен проявлять постоянство в требованиях
- 7.6 Способен выражать требование в разной форме (от шутки до приказа)
- 7.7 Способен находить должную меру требованию

Средний балл

- 8.1 Способен проявлять самостоятельность в оценках других людей
- 8.2 Способен проявлять прямоту и смелость критики, но без придирчивости
- 8.3 Способен к доброжелательной критике
- 8.4 Способен логично и аргументированно делать критические замечания
- 8.5 Способен проявлять глубину и существенность в критических замечаниях
- 8.6 Способен точно дифференцировать поведение и действия людей

8.7 Способен к самокритичности в оценках своего поведения

Средний балл

9.1 Способен объективно оценивать свои успехи и неудачи

9.2 Способен работать с полной отдачей сил

9.3 Способен довести до конца начатое дело

9.4 Способен интересы дела ставить выше личных интересов

9.5 Способен видеть в ошибках коллектива прежде всего свои личные ошибки как руководителя

9.6 Способен признавать ошибочность своих решений

9.7 Способен ответственно выполнять любую работу

Средний балл

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

Текст опросника:

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые сложные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

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

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

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

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

4.

- а. Его интересуют только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

- а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
- б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

- а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- б. Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
- в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

12.

- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б. Если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим.
- в. Он не может действовать сам, а ждет подталкивания со стороны.

13.

- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в. Он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

- а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- б. Очень строго контролирует работу коллектива в целом.
- в. Контролирует работу от случая к случаю

7.

- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и своими подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает или отменяет решения.

8.

- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

15.

- а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
- в. Не может влиять на дисциплину.

16.

- а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
- б. С руководителем работать интересно.
- в. Подчиненные предоставлены сами 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 руководителей

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

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

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

Текст опросника:

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

- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у которого самый сильный характер.

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

- а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

- а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

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

- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.

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

- а) да, б) нет

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

- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

- а) да, б) нет

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

- а) да, б) нет

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

- а) да, б) нет

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

- а) да, б) нет

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

- а) да, б) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

- а) да, б) нет

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

- а) да, б) нет

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

Текст опросника:

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

а) да б) нет

2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?

а) да б) нет

3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?

а) краткий, ясный, точный;

б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.

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

а) да б) нет

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

а) да б) нет

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

а) да б) нет

7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?

а) да б) нет

8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?

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

а) да б) нет

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

а) да б) нет

23. оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да б) нет

24. Есть у вас план повышения своей квалификации?

а) да б) нет

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

а) да б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да б) нет

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

а) да б) нет

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Менеджмента

курсовая работа

По дисциплине

Психология в управлении персоналом

На тему

Взаимоотношения участников процесса управления. На примере конкретной организации

Работу выполнил (а) студент (ка)

группы ОБМф-1503АХучр

Направление Менеджмент

Профиль Управление человеческими ресурсами

Лагайский Виктор Михайлович

(Ф.И.О.)

Научный 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^о», 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 [↑](#)