

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Роль человеческого капитала, безусловно, влияет на успех организации так, как в настоящее время человеческий капитал является фактором конкурентоспособности и развития организации. В связи с этим возникают проблемы с мотивацией сотрудников и конечно, стиля руководства на предприятии.

В настоящее время в нашей стране идет активное развитие рыночных отношений. В связи с этим происходят изменения в системе управления человеческим капиталом, систем оплаты труда на основе учета рыночной стоимости человеческого капитала, как отдельного региона, так и страны в целом. Также происходят изменения в оценке эффективности труда работников и их квалификации.

Чтобы предприятие эффективно функционировало, необходимо выстраивать организационную иерархию должностей, а также постоянно совершенствовать систему оплаты труда, предусматривая возможность дифференциации оплаты как за уровень выполнения работы, ее качество, так и за достигнутый уровень квалификации, опыта, вклада, что предполагает формирование соответствующего организации стиля руководства.

В настоящих условиях, когда на первое место в функционировании предприятия выходит сотрудник, необходимо учитывать потребности, как предприятия, так и сотрудника, и в связи с этим найти универсальную систему руководства, а также систему мотивации, которая учитывала бы интересы обоих.

Цель исследования: разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства в ООО «Компания Холидей».

Достижение цели исследования обусловило постановку следующих задач:

- Рассмотреть сущность управления персоналом и определить понятие стиля руководства;
- Рассмотреть влияние стиля руководства на управление персоналом;

- Провести анализ и исследование системы управления персоналом и стилей руководства в ООО «Компания Холидей»;

- Разработать рекомендации, направленные на совершенствование стиля руководства.

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Компания Холидей».

Предмет исследования - стиль руководства в ООО «Компания Холидей».

1. Теоретические аспекты влияния стиля руководства на управление персоналом предприятия

1.1. Сущность управления персоналом

Управление персоналом организации - это целенаправленная деятельность менеджмента (топ, среднего звена) предприятия, подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку кадровой политики в полном объеме, включая принципы и методы управления персоналом^[1].

В теории управления персоналом выделим следующие подходы:

1. Школа научного управления. Основными положениями данной школы является следующее: индивидуальные обязанности сотрудников предприятия; применение методов воздействия на деятельность посредством стимулирования; хронометрирование производственных процессов для экономии ресурсов, включая временных, на всех производственных этапах; нормирование труда.

Ф. Тейлор основоположник данной школы и его последователи - Г. Гант, Л. Гилберт, считали что, авторитарный способ управления является наиболее подходящим для эффективного управления человеческим капиталом.

2. Классическая школа управления.

Цель этой школы заключается в создании универсальных принципов управления: планирование деятельности предприятия; организация процессов управления; вынесение распоряжений; согласование распоряжений с представителями предприятий; контроль выполнения запланированных мероприятий.

М. Вебер, считал, что работники, собственники человеческого капитала, должны участвовать в разработке профессиональных требований для руководителей предприятия.

3. Школа бюрократического управления.

Данная школа особое внимание уделяет определению должностных обязанностей сотрудников – носителей человеческого капитала. Данная школа предполагает следующее:

- иерархия в подчинении;
- применение типовых методик управления человеческим капиталом;
- применение методики замены;
- установление внутренней периодической оценки сотрудников.

Процедура аттестации, по мнению представителей данной школы, способствует развитию человеческого капитала, посредством возможностей для должностного роста. С целью сокращения производственных простоев применяются методы оформления процедур процесса производства в письменной форме.

4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Данная школа полагает, что умственные затраты человека - это естественные издержки, персонифицируемые с конкретным носителем.

Представители школы - Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, разрабатывали определенные способы, посредством которых проходила оптимизация структуры связей внутри предприятия для увеличения выработки и удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников. В данной школе особое место занимает обращение внимания на развитие личностных способностей сотрудника.

5. Школа социальных систем [\[2\]](#).

Представители данной школы, Т. Парсонс и Р. Мертон считали, что субъекты человеческого капитала во время трудовой деятельности являются элементами системы общественных связей. Трудовая деятельность человека влияет на структуру мышления и поведения персонала - владельца человеческого капитала. В свою очередь, собственник человеческого капитала является ядром производственных отношений. Ученые данной школы считали необходимым найти взаимосвязь между потребностями сотрудников и предпочтениями субъектов трудовых взаимоотношений.

6. Школа социального подхода к управлению.

Данная школа считает, что в процессе своего развития предприятию необходимо совершенствовать методы управления человеческим капиталом совместно со сравнением возможностей капитала и спросом потребителей.

Исследование основных положений представленных школ управления человеческого капитала позволяет сделать вывод о важности развития субъектно-объектных отношений. Для эффективного управления человеческим капиталом менеджменту предприятия необходимо понимать практические и теоретические основы управления человеческим капиталом, в процессе выбирая наиболее оптимальную модель управления.

Система управления персоналом представляется совокупностью приемов, методов и технологий, используемых в процессе управления персоналом[3].

1.2. Понятие стиля руководства

Стиль руководства - это способ, совокупность методик воздействия руководства предприятия на свой персонал. Один из ключевых факторов эффективной деятельности предприятия, полной реализации потенциальных возможностей отдельного сотрудника и коллектива[4].

Выделяют традиционные и современные подходы к определению стиля руководства. Впервые стили руководства были рассмотрены К. Левиным[5]:

- Директивный стиль (авторитарный);

Определяется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех действиях на предприятии

докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению своих сотрудников не прислушивается, все решает за коллектив самостоятельно.

Преобладающие методы управления - это приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, который лишает сотрудников предприятия инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов сотрудников, в общении преобладают резкость и грубость.

- Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, приводит к значительному сокращению инициативности, самоконтроля и ответственности сотрудников.

- Демократический стиль (коллегиальный); Этот стиль характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности среди руководства и заместителей, руководства и сотрудников. Руководитель демократического стиля всегда интересуется мнением своего персонала по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и в необходимое время осуществляется информирование всего персонала по важным для отдельного сотрудника и всего коллектива вопросам.

Общение с подчиненными осуществляется посредством просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную трудовую деятельность, доброжелательно и вежливо; по необходимости используются приказы. Руководство стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, защищает интересы персонала.

- Либеральный стиль (попустительский или анархический). Данный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководства в менеджменте персонала. Данный руководитель «плывет по течению», ожидает или требует указаний сверху или попадает под воздействие персонала. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», уходит от разрешения всех конфликтных ситуаций, стремится сократить свою персональную ответственность.

1.3. Выбор стиля руководства при управлении персоналом

Эффективное функционирование предприятия напрямую зависит от управленческой деятельности, поэтому очень важно, какой стиль управления выберет руководитель организации. Стиль руководства зависит от многих факторов таких, как взаимоотношения руководителя и подчиненных, степень полномочий руководителя, степень мотивации, а также личностные качества руководителя. Личность руководителя и его стиль управления играет огромную роль на качество межличностных отношений в организации. Работа руководителя должна быть направлена на достижение определенных результатов, поэтому только лидер, сориентированный на эффективный стиль руководства сможет достичь этих результатов. Также важным компонентом в управлении персоналом организации является мотивация. Причем личная внутренняя мотивация руководителя так же важна, как и мотивация персонала[6].

Стиль руководства играет большую мотивационную роль, поскольку существенно влияет на поведение сотрудников и в конечном результате на эффективность управления организацией.

Удовлетворенность работой и качество профессиональной деятельности показывают состояние системы управления персоналом. Удовлетворенность трудовой деятельностью определяется различными авторами в контексте определенных психических феноменов, например, как оценочное отношение человека к деятельности, которое проявляется в эмоциональных состояниях, установках, которое также способно выступать мотивом трудовой деятельности человека.

Удовлетворенность трудовой деятельностью также рассматривается как эмоциональное состояние, которое происходит из оценки своей деятельности или опыта работы. Из всех факторов, воздействующих на удовлетворенность работой, выделяется личную мотивацию.

Мотивация – это процесс побуждения других и себя к трудовой деятельности для достижения целей предприятия и личных целей[7]. Правильное и грамотное использование способов мотивации позволит достигнуть более эффективной работы на предприятии.

Мотивы - это побудительные моменты, которые управляют поступками людей. У каждого есть свои побудительные моменты. Психолог Шонпфлуг выразил это в более широкой формулировке: «Когда восприятие и мышление, поступки и познание выливаются в форму координированных действий и за этим начинается

проступать образ целостной личности, то объяснение следует искать в индивидуально окрашенном и последовательном действии мотивов и эмоциональных восприятий». Как видно, наряду с мотивами появляется и апелляция к чувствам, так же выступающим в качестве движущей силы.

В общем виде можно представить следующую классификацию мотивов:

- физиологические потребности;
- потребность в защите/безопасности;
- потребность в любви/причастности;
- потребность в признании/результатах;
- потребность в самовыражении[8].

Таким образом, знание мотивации – это ключ к пониманию поведения человека и возможности воздействия на него. Прикладная психология разделяет:

1. Мотиваторы;
2. Демотиваторы.

К демотиваторам относятся: некомпетентное руководство, неинформированность, неясность целей, критика, отсутствие признания, перегруженность, неудачи на работе.

К мотиваторам относятся: признание, четкая постановка задач, цель, грамотное руководство, самостоятельность, заработок, положительный результат, хороший коллектив, информированность.

Перечисленное свидетельствует о том, что для сотрудников в отношении мотивации большую роль играет возможность самовыражения, удовлетворенность трудовой деятельностью. Интерес к работе возникает с помощью степени влияния сотрудника на производство, это касается инициативы, самостоятельности, участия в принятии каких-то решений. Конечно необходимо понимать, что достойная оплата труда также играет мотивирующую роль.

Мотивируют стремление к достижению успеха и сам труд, то есть и духовные и материальные ценности. Материальная заинтересованность является один из ключевых стимулов трудовой активности для человека, но учитывать его

необходимо с осторожностью потому, что этот стимул хоть и является очевидным, но как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда.

Психологи и социологи предлагают систему факторов, которые определяют чувства удовлетворенности трудовой деятельностью:

1. Рабочая среда. Атмосфера и обстановка, в которой осуществляется труд существенно воздействует на отношение и энергию сотрудников. Предприятию необходимо вкладывать ресурсы, время и заинтересованность, чтобы сформировать обстановку, которая будет отвечать потребностям занятых и содействовать достижению задач.

2. Вознаграждение. Этот фактор включает в себя выплаты, заработную плату, премии, выходные дни, дополнительные льготы, которые получили в последние годы широкое распространение. Зачастую предприятия предлагают следующие выгоды, которые обычно имеют для служащих большую ценность, чем объем заработка. К таким выгодам относятся: личное медицинское страхование, жилье, страхование жизни и от несчастных случаев, бесплатное питание, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служивших и их семей, возможности для развлечения, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, бесплатные товары, предоставление одежды, осуществление диспансеризации и лечения, социальные функции.

3. Безопасность. Это очень важный фактор. Работники могут не показывать максимум своих возможностей и не полностью вкладывать в деятельность производства если отсутствует атмосфера безопасности. Если финансирование предприятия постепенно сокращается и может в итоге совсем прекратиться и это очевидно для работников, то трудно добиться продуктивной трудовой деятельности от сотрудников бюджетного предприятия. Люди так же боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие.

4. Личное развитие и профессиональный рост. При оказании помощи в личном развитии персонала, возрастает вклад сотрудников в деятельность организации. Развитие и опыт очень важны для эффективной деятельности предприятия. Сильнейшим мотивом может быть обратная связь с трудовой деятельностью, которая не отделима от развития людей.

5. Чувство причастности. Люди хотят чувствовать себя частью предприятия, которое их нанимает, им нравится ощущение полезности их работы. Есть

предприятия, в которых достаточно открыто доводят до служащих информационные данные. И это помогает сотрудникам понимать происходящее, понимать ситуацию и положение дел в организации. Есть и организации, которые делают все, чтобы максимально держать своих работников в неведении. Чувство причастности – двухсторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами сотрудников. Подчиненные считают, что рядом с ними должны находиться компетентные менеджеры и хорошие коллеги, они хотят быть информированы, и ясно представлять себе поставленные перед ними задачи.

Руководство должно вырабатывать цели и задачи вместе с сотрудниками и анализировать зоны ответственности каждого за их выполнение. Чем больше сотрудник имеет возможность участвовать в выборе и постановке цели, тем меньше требуется усилий для их убеждения в дальнейшем.

6. Интерес и вызов. Стремление добиться результатов широко распространено на многих предприятиях. Большинство людей ищут место работы, в котором содержался бы «вызов», которая требовала бы мастерства. Такое содержание трудовой деятельности может взбодрить сотрудников. Очень много мест работы, которые не предъявляют особых требований и являются скучными. Даже явно исполнительские виды деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения. Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности сотрудника, открывая перед сотрудником возможности для самореализации, то работник будет удовлетворен своей трудовой деятельностью.

Чтобы стиль руководства был эффективен, он должен быть направлен и на особенности внешней среды компании и на внешние показатели. Наиболее эффективным будет такой стиль управления, который способен адаптироваться к изменениям внешней среды, при условии ориентации на внутриорганизационные показатели эффективности. Изменение внешней и внутриорганизационной среды требуют ситуационного подхода в принятии решения, учитывая личные характеристики руководителя и управляемого коллектива.

Современный руководитель должен, прежде всего:

- сделать упор на развитие и независимость сотрудников;
- внедрять собственные компетенции в управление персоналом;

- использовать философию управления, основываясь на элементы, которые влияют на условия окружения, социальные ресурсы, повышение квалификации;
- сбалансировать силу власти и доверия между руководством и подчиненными;
- стремиться реализовать поставленную цель[9].

С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, который сосредоточен на человеке, начались дебаты: что же лучше. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но можно свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения удовлетворенности трудовой деятельностью.

Сторонники авторитарного и ориентированного на работу метода утверждают, что: авторитарный стиль руководства более эффективен, так как подкрепляет единоличную власть руководства и тем самым увеличивает его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей предприятия. Сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что, если не приять во время меры, то власть исполнителя может вырасти до такой степени, что подорвет воздействие руководства и формирует на предприятии дополнительные проблемы.

Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности и увеличить удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократический или ориентированный на человека стиль руководства всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают следующим образом: стиль руководства влияет на удовлетворенность и на качество функционирования предприятия. Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно использовать, всегда увеличивает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда приводит к высокой производительности труда.

В ситуации, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль руководства может сократить степень удовлетворенности. Однако участие сотрудников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, которые

находятся более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешны и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что существует много взглядов на стили руководства. Однако не существует универсального, который бы вел к максимальной эффективности организации. Поэтому, если руководитель хочет, чтобы предприятие развивалось, эффективно работало и приносило прибыль, его задача - найти такие рычаги управления, которые бы создали эффективный стиль, пригодный для конкретной ситуации. Для достижения оптимальных результатов необходимо стремиться адекватно, оценивать ситуацию, творчески анализировать объективные ограничения и субъективные возможности их преодоления, прогнозировать последствия принимаемых решений, реально оценивать возможности подчиненных, как руководителей, так и исполнителей, опираться на тот стиль управления, который следует из психологических и личных характеристик руководителя[10].

2. Анализ выбора стиля руководства при управлении персоналом в ООО «Компания Холидей»

2.1. Общая характеристика ООО «Компания Холидей»

С 2006 г. ООО «Компания Холидей» успешно развивает собственное производство кулинарной продукции и собственные торговые марки.

На сегодняшний день ООО «Компания Холидей» - это:

- 440 магазинов различных форматов;
- Более 100 производств;
- 5 крупных складских комплексов;
- более 18 000 сотрудников в 5 регионах и 92 населенных пунктах.

Вслед за увеличением числа магазинов, производств и распределительных центров предприятия, увеличивается количество линейных сотрудников, работающих в торговых подразделениях, в связи с чем открывается большое количество новых вакансий.

ООО «Компания Холидей» - это:

- Команда единомышленников, которые ценят активность, инициативу, творческий подход к делу и ориентированы на достижение результата;
- Предприятие, помогающее своим сотрудникам овладевать знаниями и умениями с применением как собственного опыта, так и передовых технологий;
- Предприятия, которое дает возможности для получения отличного опыта работы.

ООО «Компания Холидей» предоставляет своим сотрудникам: трудоустройство в строгом соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации; «Белую» заработную плату и полный соцпакет; корпоративный транспорт.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО Компания Холидей»

ООО «Компания Холидей» старается развивать систему управления персоналом. На предприятии разработаны следующие положения:

- положение о подборе персонала; положение об адаптации персонала;
- положение о ротации;
- бланки, анкеты;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции.

Для начала рассмотрим систему мотивации персонала на предприятии. Основными видами поощрения в ООО «Компания Холидей» являются: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение грамотой.

Поощрения оформляются приказом. Сведения о поощрениях заносятся в трудовую книжку сотрудника. Фонд оплаты труда сотрудников формируется на календарный год. Оплата труда сотрудников, занятых по совместительству, проводится в соответствии с отработанным временем.

Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства производится отдельно по каждой из должностей. Заработная плата сотрудника, предельными размерами не ограничивается.

Устанавливаются выплаты компенсационного характера: выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при совмещении профессий, должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, при расширении зон обслуживания, при увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего сотрудника без освобождения.

В целях поощрения сотрудников за выполненную работу в соответствии с перечнем выплат стимулирующего характера, осуществляются следующие выплаты:

- премия по итогам работы за месяц
- премия по итогам работы за год.

Вновь принятым сотрудникам на время прохождения испытательного срока ежемесячная надбавка за интенсивность и высокие результаты работы не устанавливается и не выплачивается.

Условия для установления надбавки за качество выполняемых работ:

- опыт работы ,ответственность работе, отсутствие дисциплинарных нарушений;
- умение адаптироваться к изменяющимся условиям при неизменном сохранении эффективности и качества работы;
- умение использовать в своей работе новое, современное, передовое.

Кадровая политика сформирована в соответствии со стратегией развития ООО «Компания Холидей». Она определяет принципы управления человеческим капиталом и основные задачи, направленные на достижения поставленных целей руководителем. Это происходит путем формирования мотивационных механизмов, создание современных систем подбора и маркетинга персонала, реализацию

социальных программ, повышение эффективности инвестиций в персонал через оптимизацию затрат на человеческий капитал и создание единого корпоративного кадрового пространства.

Рассмотрим основные методы управления персоналом ООО «Компания Холидей».

Административно-организационные методы управления, заключающиеся в регулировании взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных 60 инструкций, использовании властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления, заключающиеся в материальном стимулировании труда сотрудников – это премиальные по результатам труда.

Обязательными условиями премирования сотрудника в совокупности являются:

1. Успешное выполнение возложенных на сотрудника обязанностей в течение периода премирования подразделения, в котором числится сотрудник, выполнение плановых показателей (личных, групповых).

2. Безупречное исполнение сотрудниками своих должностных компетенций, а именно:

- своевременное и профессиональное исполнение организационных заданий;
- отсутствие нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, замечаний непосредственного руководства;
- отсутствие дисциплинарных проступков, конкретное соблюдение всех правил, процедур, относящихся к выполняемой работе, норм о конфиденциальности информации, коммерческой тайне;
- соответствие этическим нормам;
- отсутствие обоснованных претензий к выполнению функционала сотрудников;
- отсутствие убытков, причиненных сотрудником организации и возмещенных частично;
- соблюдение требований по технике безопасности и правил пожарной безопасности.

К принципам системы стимулирования можно отнести следующие: информированность всего персонала о принципах компенсационных выплат; развитие системы мотивации.

Социально-психологические методы управления используются посредством развития у сотрудников чувства принадлежности к предприятию с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы и стимулировании труда сотрудников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (оплата больничных листов, выплаты пособий), организации корпоративных праздников для сотрудников.

2.3 Выбор стиля руководства в ООО «Компания Холидей»

Эффективное управление, четкая деятельность руководителей и директоров, является залогом благосостояния предприятия.

На сегодняшний момент на предприятии руководство применяет следующие инструменты влияния на сотрудников:

- Информационные - оповещение посредством информационных сессий, которые проводятся один раз в три месяца, а также организации встреч с руководством разных отделов в кризисных ситуациях;
- Мотивационные - несколько раз в год: «День торговли», «Новый год», «День рождения компании» определяются лучшие работники и вознаграждаются премией; ежегодное награждение тех, кто проработал на предприятии 5 и 10 лет;
- Совещательные - общие собрания региональных директоров.

Исходя из теории стилей руководства по Лайкерту, можно сделать вывод, что в подразделениях компании используется Модель 3. Это значит, что в компании высшее руководство проявляет большое, но, к сожалению, не полное доверие к сотрудникам. Основные проблемы решаются высшим руководством, а второстепенные делегируются вниз. Существует систематическое вознаграждение, а для мотивации применяется ограниченное включение в принятие решений.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Компания Холидей», используя систему Бюро, можно сделать вывод, что в компании существует высокая степень структурирования, но низкая степень внимания к подчиненным. Это значит, что руководитель организует деятельность подразделения, но оставляет без особого внимания интересы подчиненных.

Проанализировав управленческую решетку на основании концепции Блейка-Моутона, можно сделать вывод, что стиль руководства компании находится на уровне 9.1.- это авторитет - подчинение. Руководитель больше заботится об эффективности выполняемой трудовой деятельности, но обращает мало внимания на моральный настрой сотрудников. Руководители считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия сотрудников в его принятии. Главным недостатком является то, что между руководством и его подчиненным постоянно сохраняется дистанция и сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Используя универсальную модель управленческих стилей, можно сделать вывод о том, что у высшего руководства предприятия прослеживаются черты либерального и авторитарного стилей управления в зависимости от ситуации.

Исполнительный директор ООО «Компания Холидей» обладает широтой взглядов и глобальным подходом к любому вопросу. Однако директор не всегда может четко формулировать цели и задачи, стоящие перед сотрудниками предприятия. Ставя перед сотрудниками определенные задачи, он часто отклоняется от самой задачи, концентрирует все внимание на важности её выполнения, а не на том, в чем состоит задача и как её выполнять это заставляет сотрудников повторно обращаться к директору и непосредственным руководителям ООО «Компания Холидей» за уточнением задачи и снижает мотивацию к труду.

Несмотря на представленные отрицательные моменты в управлении, исполнительный директор обладает такими способностями, как:

- 1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;
- 2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

4) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Из анализа, проведенного выше, можно выделить следующие проблемы в стиле руководства:

1. В компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников;
2. Непрозрачная и несовершенная система мотивации сотрудников;
3. Нет полного доверия к руководителям подразделений, касаясь самостоятельных решений;
4. Недостаточно мероприятий по развитию и мотивации персонала.

С целью совершенствования стиля руководства разработан комплекс рекомендаций.

Первое – это посещение руководителями подразделений тренингов по лидерству, эффективному управлению и подбору персонала.

Руководитель – это лицо компании, он должен обладать всеми необходимыми навыками коммуникаций и современными навыками управления персоналом. Очень важно, чтобы руководитель следовал универсальному стилю управления, поэтому ему необходимо постоянно развиваться, набираться и делиться опытом. Он должен уметь рационально распределять ресурсы на решение стратегических задач и уметь создать вокруг себя комфортную среду для успешного достижения целей. Различные управленческие тренинги помогут руководителю в достижении подходящего стиля руководства.

Например, на тренинге «Успешный руководитель», где сочетают теорию с опытом на практике, основная часть времени уделяется упражнениям на отработку навыков и анализу модельных ситуаций. Такая форма обучения позволит руководителям разных фирм обменяться опытом и с разных точек зрения рассмотреть разные модели и ситуации. На подобных тренингах учат правильно ставить перед собой цели и задачи, принципам алгоритма действий с целью эффективного распределения своих временных и трудовых ресурсов.

На тренинге «Управление коллективом, руководство, командообразование, лидерство» основное время посвящено отработке знаний и навыков по управлению подчиненными, делегированию полномочий, правильной постановке задач, контролю выполнения этих задач и эффективной мотивации сотрудников.

Тренинг «Навыки эффективного управления» разработан для руководителей высшего и среднего звена. На этом тренинге руководители разных звеньев на практике, в виде игры, решают поставленные задачи в «разных ролях», также участвуют в решении конфликтных ситуаций. Этот тренинг позволяет меняться ролями менеджерам разных звеньев, что помогает посмотреть на ту или иную ситуацию с разных сторон. На данном тренинге участники могут сами предложить свою ситуацию для игры. В дальнейшем такой опыт поможет при решении конфликтов на рабочем месте так, как руководитель в форме игры рассмотрел ситуацию с разных сторон и возможно уже может предугадать результат.

Второе – это совершенствование системы мотивации сотрудников.

Исходя из анализа предприятия, можно сказать, что в компании недостаточно развита система мотивации. Вновь принятые сотрудники не получают премий до конца периода адаптации. Период адаптации новых сотрудников не ограничен. Проблема в том, что люди адаптируются к новым условиям по – разному, исходя из своих личностных характеристик. Один человек будет чувствовать себя на новом месте «как рыба в воде», потому что имеет достаточный опыт в работе или отличные коммуникативные навыки, а другой сотрудник будет долго привыкать и изучать новое место. Для того, чтобы сотрудники стремились как можно быстрее привыкнуть и начать эффективно работать их необходимо мотивировать. Для этого стоит переработать положение об адаптации и системы мотивации. Если сотрудник будет знать, что он будет вознагражден за хорошую работу, он будет стремиться как можно быстрее изучить все сферы работы, сблизиться с коллективом.

Для решения проблемы мотивации рекомендуется начислять премию вновь принятым сотрудникам по итогу работы. Процент премии сделать меньше, чем по окончании периода адаптации и закрытию программы адаптации, но именно это будет мотивировать сотрудника эффективно выполнять свои должностные обязанности.

Третье – рассмотрение в изменении должностных инструкции руководителей, увеличение полномочий в принятии собственных решений.

Важно, чтобы руководитель в глазах подчиненных выглядел лидером, способным самостоятельно принимать решения по выполнению каких-либо задач, чтобы он самостоятельно мог поставить цель. Руководитель должен уметь образовать команду, в которой каждому сотруднику будет комфортно работать.

Региональный директору следует давать больше полномочий и самостоятельности в принятии решения руководителям подразделений. Таким образом руководители подразделений будут более опытны в принятии решений в непредвиденных ситуациях. Это же и касается подбора персонала. Руководитель подразделения должен уметь заниматься поиском и отбором кандидатов. Это нужно для того, чтобы сформировать эффективную команду, поэтому рекомендуется заниматься отбором кандидатов именно руководителям подразделений. Руководитель имеет больше опыта в торговом направлении, чем сотрудник отдела персонала, поэтому руководитель обязательно должен собеседовать с каждым из кандидатов. Возможно, он увидит потенциал кандидата, который может не увидеть сотрудник отдела персонала. В критичной ситуации по расстановке кадров, руководитель должен иметь право трудоустроить кандидата без мероприятий по подбору.

Исходя из этого, рекомендуется пересмотреть должностную инструкцию каждого руководителя.

Четвертое – рассмотрение и изменений в штатном расписании и организационной структуре предприятия, введение новых должностей.

Исходя из анализа причин увольнения сотрудников, видно, что с получением высшего образования, сотрудники начинают поиск нового места работы. Это происходит по причине недостаточного обеспечения карьерного роста сотрудникам. Основной персонал компании – это линейные сотрудники. Каждому человеку необходимо развитие и карьерный рост. Для решения этой проблемы рекомендуется пересмотреть штатное расписание и ввести новые должности. Это необходимо для того, чтобы у работников было стремление повышать свою квалификацию для дальнейшего продвижения по службе. Данное мероприятие снизит риски потери кадров и обеспечит большую стабильность.

Пятое – создание корпоративного института в компании. Важно, чтобы руководитель развивал потенциал своих подчиненных. Для этого необходимо постоянное обучение. Рекомендуется создать институт обучения в компании, где сотрудники могли бы глубже ознакомиться с корпоративной культурой компании, её историей, ценностями, а также делиться опытом и познавать новое. Где будут

проводятся различные семинары, неформальное общение с руководителями компании, знакомства с соседними подразделениями, игры.

Шестое - использование услуги тайный-кандидат.

На сегодняшний момент становится актуальным использование услуг тайных покупателей с целью оценки руководителей предприятия.

Воплощение данной рекомендации позволит выявить стиль общения руководителей и заинтересованность в привлечении лучших кадров для предприятия, а также выявить недостатки в компетенциях.

Рекомендуется проводить не меньше одного раза в месяц посещения тайных-кандидатов.

После посещения менеджеру по персоналу предоставляется отчет, который он в последствии анализирует. Данное мероприятие поможет в определении способов по развитию руководителя. Это касается тренингов, курсов повышения квалификации, курсов эффективной коммуникации. К тому же, после обратной связи руководитель может наглядно увидеть собственные недостатки в коммуникации и постараться самостоятельно решить эти проблемы.

Заключение

Стиль руководства или управления - это гибкая манера поведения руководства, в отношении сотрудников, которая корректируется со временем, согласно ситуации. Проявляется стиль руководства в способах выполнения управленческой деятельности, подчиненных руководителю сотрудников. Стиль руководителя - это система типичной и относительно стабильной методологии воздействия руководства на сотрудников с целью эффективного выполнения управленческих функций и тем самым стоящих перед предприятием целей.

В процессе исследования было выявлено, что стиль руководства зависит от таких факторов, как взаимоотношения руководителя и подчиненных, степень полномочий руководителя, степень мотивации, а также личностные качества руководителя. Личность руководителя и его стиль управления играет огромную роль на качество межличностных отношений в организации. Работа руководителя должна быть направлена на достижение определенных результатов, поэтому управленец, сориентированный на эффективный стиль руководства, сможет

достичь этих результатов.

Анализ стилей руководства в ООО «Компания Холидей», проведенный в работе, показал, что в организации существуют следующие недостатки, связанные со стилем руководства:

1. В компании отсутствует карьерный рост для линейных сотрудников;
2. Непрозрачная и несовершенная система мотивации сотрудников;
3. Нет полного доверия к руководителям подразделений, касаясь самостоятельных решений;
4. Не достаточно мероприятий по развитию и мотивации персонала.

С целью совершенствования стиля руководства в организации были предложены следующие рекомендации:

1. Посещение руководителями подразделений тренингов по лидерству, эффективному управлению и подбору персонала;
2. Совершенствование системы мотивации сотрудников, для уменьшения потери кадров;
3. Изменение должностных инструкции руководителей, для увеличения полномочий в принятии собственных решений;
4. Рассмотрение и изменений в штатном расписании и организационной структуре предприятия, введение новых должностей, с целью обеспечения карьерного роста сотрудникам;
5. Создание корпоративного института в компании, с целью развития потенциала сотрудников;
6. Использование услуги тайный-кандидат, для точного определения стилей руководства в компании и помощи в выборе мероприятия по совершенствованию стиля руководства руководителя.

Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Текст]. М.: Велби, 2016.- 216с.

2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие [Текст] /Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. М.: Гос. ун-т управления, 2018. - 254 с.
3. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний [Текст]/ Э. Алленбо. – М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2017. – 253 с.
4. Андреева С.Г. Психологические основы управления персоналом: учебное пособие [Текст]/ С.Г.Андреева,Т.А.Горская. М.: Академия, 2015. - 67 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/М. Армстронг. – М.: ЭКСМО, 2019. – 832 с.
6. Астахова Т. Человеческий ресурс и человеческий капитал [Текст]/ Т. Астахова, Е.Толкачева // журнал «Управление человеческим потенциалом».- 2016, N4.- С.16-23
7. Афонин Ю.А. Проблемы мотивации медицинского персонала [Текст]/ Ю.А. Афонин, Р.Р. Сагдеев//Вестник Самарского государственного экономического университета, 2017.-№7 (93).- с. 10-14
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/Т.Ю. Базаров. – 8-е изд. – М.: Академия, 2018. – 224 с.
9. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2018. - 602 с.
10. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/ Ю.К.Балашов // Кадры предприятия. - 2016, №7.- С. 15.
11. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: социальнопсихологические проблемы. Тренинг персонала: Учеб. пособие [Текст]/ М.К.Беляев, О.В.Максимчук. Волгоград, 2017. - 250 с.
12. Буланов В. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала [Текст]/ В. Буланов, Е.Катаецева // Общество и экономика. – 2015. - № 1. – С. 13 – 22.
13. Варламова, Е.П. Методики подбора идеальных кандидатов [Текст] / Справочник по управлению персоналом. № 8, 2016. - С. 18-28.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2019. - 296 с.
15. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М., 2018 – 679 с
16. Галаева Е.В. Исследование человеческого капитала в зарубежной литературе: реферат книги Орда Нордхога «Человеческий капитал в организациях» [Текст]/ Е.В. Галаева // Общество и экономика. – 2015. – № 7- 8. – С. 244-255.
17. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст]/ В.П. Галенко. - М.: Академия, 2016.- 234 с.

18. Голубева П.О. Управление человеческим капиталом предприятия как важный источник его развития [Электронный ресурс]/ П.О. Голубева// экономический интернет-журнал.- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage7.htm>
 19. Гогитидзе М.В. Концепция корпоративного управления человеческим капиталом [Текст]/ М.В. Гогитидзе// журнал « Проблемы современной экономики».- 2019, №3 (35).-С. 19-23
 20. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Грэхем Х.Т., Беннетт Р. //перевод с англ. под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2017.-598с.
 21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №5. – С. 25 – 27.
 22. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст]/ Р.Л. Дафт.- СПб.: ПИТЕР, 2019. – 864 с.
 23. Денисова Ариадна КРІ: за и против [Текст]/ А. Денисова // журнал «Справочник по управлению персоналом.-2016,№5
 24. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления [Текст]/Д. Иванцевич, А. Лобанов.- М.:Дело.-2017, 304с.
 25. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Текст]/ В.И. Маслов - М.: Эксмо, 2018. – 216 с
 26. Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: процесс синтеза категорий «рабочая сила» и «человеческий капитал» [Текст]/ Э.Н. Разнодежина // Креативная экономика. - 2019. - № 11 (47). - с. 52-57.
 27. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст]/ Е.А. Татарников. М.: РИОР, 2015. - 96 с
 28. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия [Текст]/ Т.И. Овчинникова, О.В.Гончарова, М.Г.Хорева// журнал «Кадры предприятия».-2015, №10.-С.21-25
 29. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня – М: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 368 с. 73.
 30. Щелокова С.С. Управление персоналом: Учеб.пособие [Текст]/ С.С.Щелокова. Воронеж, 2016. - 91 с.
-
1. Астахова Т. Человеческий ресурс и человеческий капитал [Текст]/ Т. Астахова, Е.Толкачева // журнал «Управление человеческим потенциалом».- 2016, N4.- С.16-23 [↑](#)
 2. Варламова, Е.П. Методики подбора идеальных кандидатов [Текст] / Справочник по управлению персоналом. № 8, 2016. - С. 18-28. [↑](#)

3. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст]/ В.П. Галенко. - М.: Академия, 2016.- 234 с. [↑](#)
4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Текст]/ В.И. Маслов - М.: Эксмо, 2018. - 216 с [↑](#)
5. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст]/ Е.А. Татарников. М.: РИОР, 2015. - 96 с [↑](#)
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня - М: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. - 368 с. 73. [↑](#)
7. Щелокова С.С. Управление персоналом: Учеб.пособие [Текст]/ С.С.Щелокова. Воронеж, 2016. - 91 с. [↑](#)
8. Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: процесс синтеза категорий «рабочая сила» и «человеческий капитал» [Текст]/ Э.Н. Разнодежина // Креативная экономика. - 2019. - № 11 (47). - с. 52-57. [↑](#)
9. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия [Текст]/ Т.И. Овчинникова, О.В.Гончарова, М.Г.Хорева// журнал «Кадры предприятия».-2015, №10.-С.21-25 [↑](#)
10. Гогитидзе М.В. Концепция корпоративного управления человеческим капиталом [Текст]/ М.В. Гогитидзе// журнал « Проблемы современной экономики».- 2019, №3 (35).-С. 19-23 [↑](#)