АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа написана по теме «Руководства в организации» по материалам строительной компании ООО «Меркурий» г. Новосибирск и состоит из трех разделов, введения и заключения.

Во введениираскрыта актуальность темы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главерассмотрены понятия и сущность лидерства, детально рассмотрены стили и современные методы руководства.

Во второй главе«Анализ управления персоналом на основе строительной компании ООО «Меркурий» рассмотрены лидерские взаимоотношения на предприятии, приведены характеристика, организационная структура и методы управления, используемые в организации.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы управления.

В заключенииобобщены исследования и результаты выпускной квалификационной работы и сформулированы основные выводы.

Количество страниц в выпускной квалификационной работе – 78, количество таблиц – 15, количество рисунков – 8, количество приложений – 5.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1 Теоретические основы лидерства

1.1 Понятие и сущность лидерства

1.2 Теория лидерских стилей

1.3 Современные модели лидерства

ГЛАВА 2 Анализ лидерства на примере ООО «Меркурий»

2.1 Общая характеристика организации

2.2 Характеристика развития личности членов коллектива и руководителей ООО «Меркурий»

2.3 Специфика управления ООО «Меркурий»

ГЛАВА 3 Рекомендации по совершенствованию системы управления

3.1 Построение «дерева решений» по совершенствованию системы управления

3.2 Рекомендации по улучшению мотивационной деятельности

3.3 Рекомендации по улучшению контроля

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Меркурий»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структура личности (на примере главного бухгалтера ООО «Меркурий»)

ПРИЛОЖЕНИЕ В Структура личности (на примере менеджера по работе с клиентами ООО «Меркурий»)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Оценка личного стиля руководства по А. Егоршину

ПРИЛОЖЕНИЕ Д Оценка стиля руководителя

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетие в нашей стране совершились основательные политические и экономические перемены, повергшие к появлению новых профессий. Поэтому, динамично вошло в жизнь и обиходную речь слово и понятие «руководитель». При этом представление «менеджер» и «руководитель» синонимичны, по сути, так как они осуществляют одну и ту же функцию: определение работы по организации и управлению деятельностью коллектива.

В условиях рыночной экономики изменяются требования к профессиональным качествам руководителя. Согласно статистике, в нашей стране более 10 миллионов руководителей разнообразных статусных групп. Но руководитель – это не профессия, а должность, которую возможно занимать, не имея для этого особой подготовки.

Профессии руководителя необходимо учить так же, кaк профессии врача педагога. Это и вызвало появление такой профессии, кaк «менеджер», подготовка к которой осуществляется в высших учебных заведениях страны.

Предоставленной проблемой занимаются исследователи как в нашей стране, так и за рубежом – Ю.Н. Белокопытов, А.Г. Ковалев, Г.В. Панасенко, А. Попов, Э.А. Уткин, М. Вудвок, Д. Фрэнсис, Р. Марр, М. Мескон и другие. Различные ученые по-разному смотрят на проблему. Так, например, английские консультанты по психологии управления М. Вудвок и Д. Френсис отмечают, что руководителям нужны надлежащие навыки и способности: способность управлять собой, четкие личные цели, навык решать проблемы, изобретательность, высокая способность влиять на других, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать подчиненных и другие.

Актуальность темы исследования.При переходе к рынку совершается неторопливый отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Исходя из этого, делается необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Важнейшее внутри организации - работники, а за ее пределами – потребители продукции. нужно повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе и не к бездумному исполнению. Следует прейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально осуществить свой опыт и творческие способности.

Организация – социотехническая система, где люди работают совместно ради достижения общих целей. Функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Цель и задачи исследования.Главная цель работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, провести анализ взаимоотношений между руководителем и подчиненными, и дать рекомендации для повышения эффективности труда предприятия в целом.

Достижение цели подразумевало решение следующих поставленных задач:

* раскрыть сущность понятия «руководитель-лидер»;
* определить сущность и роль лидерства на предприятии, а также выявить особенности лидерских отношений;
* рассмотреть современные модели лидерства;
* определить влияние на прибыльность предприятия в зависимости от стиля руководства.

Объект исследования. Строительная компания ООО «Меркурий».

Предмет исследования.Рассмотрение управленческих взаимоотношений, их сущности и особенностей на основе строительной фирмы OOO «Меркурий».

Теоретическая и методологическая основа исследования.Достижения отечественной и зарубежной науки в исследовании особенностей лидерства. В ходе работы проработана и изучена общая и специальная литература, статьи и материалы семинаров, а также международная практика.

ГЛАВА 1Теоретические основы лидерства

1.1 Понятия и сущность лидерства

Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, которые образованные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Непременным условием лидерства является владение властью в определенных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется общим законом. Но во всех случаях лидер владеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. Первое – это влияние на подчиненных выражается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы называется неформальное лидерство.

Обычно считается, что совершенным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, зарождающихся перед группами людей при достижении ими общей цели, обычно решалось путем объединения вокруг одного лидера. В предпринимательстве такой тип лидерства является важнейшим. Это разрешает за счет сосредоточивания власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Тем не менее, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

* проведение организационных изменений зависит только от мнения одного человека;
* добившись цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам других;
* резко уменьшает уход лидера – качество управления на неопределенное время.

В полном смысле лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже утвердил свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, и организации в целoм. Наиболее присущими чертами эффективного лидера являются:

* видение ситуации в целом;
* способность к коммуникациям;
* доверие сотрудников;
* гибкость при принятии решений.

Подобным образом, следует сделать вывод, что лидер будет является господствующим лицом всякого общества, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [5, c.134].

Что же такое страх? Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения Самой эффективной формой власти и ее проявление является выявление страха у человека. Чтобы работник боялся и проявлял уважение к вышестоясшиму руководству необходимо прибегать к методу, который позволит вырабатывать чувство страха. [4, c. 100].

Подходы, образованные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через разнообразные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались соединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции базируются на анализе лидерского xарактера и его взаимосвязи с имеющейся ситуaции [5, c. 48].

1.2 Теории лидерских стилей

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. По известной системе классификации стиль может быть автократичным (одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, направленный на работе, и стиль, направленный на человеке

Характеристика этих стилей приведена в таблицы 1.1

Таблица 1.1 – Характеристика стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Автократичный (авторитарный) | Демократический | Либеральный |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Способ принятия решений | Единоличный с подчиненными | На основе советов сверху или мнения групп | На основе указаний |
| Способ доведения решений до исполнителей | Приказ, распоряжение, команда | Предложение | Просьба, упрашивание |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Взаимоотношение к инициативе подчиненных | Допускается | Поощряется и используется | Полностью отдается подчиненным |
| Принципы подбора кадров | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на профессионалов и помощь им в карьере |  |
| Отношения к знаниям | Считает, что знает все сам | Постоянно учится и спрашивает того же от подчиненных | Безразличное |
| Отношение к общению | Отрицательное, соблюдает дистанцию | Положительное, инициативно идет на контакты | Инициативы не проявляет |
| Отношение к подчиненным | Неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Разумное | Мягкое, формальное |
| Отношение к стимулированию | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

Таким образом, руководитель, сориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. Руководитель, устремленный на человека, добивается роста производительности труда путем совершенствования человеческих взаимоотношений; он делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с необходимостями подчиненных, поощряет их профессиональный рост.

Некоторыми авторами в названных стилях выделяются разновидности (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Содержание разновидностей автократичного, демократического и либерального стилей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Одномерные стили лидерства | Разновидности | Содержание |
| Авторитарный | Эксплуататорский | Руководитель сам лично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все. Центральная форма стимулирования -наказание. Неблагоприятный социально-психологический климат, развитие производственных конфликтов |
|  | Благожелательный | Руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется их мнением, но поступает по-своему. В ограниченных пределах подчиненным предоставляется самостоятельность. Мотивирование страхом наказания минимально |
| Демократический | Консультативный | Руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, советуется с ними, использует лучшие предложения. Доминирует поощрение, наказание в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены этой системой и поддерживают руководителя |
|  | Партисипативный | Руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивает их мнение. Организует всесторонний обмен информацией, подчиненные привлекаются к постановке целей и к контролю. |
| Либеральный | Собственно либеральный | Руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационно-технические условия для ее выполнения, определяет правила и границы решения, а за собой оставляет функции эксперта. Поощрение и наказание - на втором плане. На первом - внутреннее удовлетворение от возможности осуществить свой потенциал. |
|  | Бюрократический | Руководитель устраняется от дел, передавая управление в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя авторитарные методы |

Д.Макгрегор выделил в этой связи два типа лидерства, сформулировав две противолежащие теории управления человеком: «теория X» и «теория Y», содержание которых приведено в таблице 1.3.[14, c. 460]

Таблица 1.3 –Характеристика теорий X и Y Д.МакГрегора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теория | Основные положения | Действия руководителя |
| Теория X | • человек изначально не любит работать и будет сторониться работы; • человека следует принуждать, контролировать, устремлять, угрожать ему наказанием, чтобы принудить работать для достижения цели организации; • средний человек выбирает, чтобы им руководили; он избегает ответственности, у него мало честолюбия и ему нужна безопасность | Теория X предполагает авторитарный стиль руководства, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Страх и угроза наказания, лежащие в основе стимулирования, способствуют действенному изменению поведения человека. При этом если наказания не объективны, то они усиливают отрицательный эффект. Для данного стиля характерны жесткий контроль, централизация власти, автократическое руководство с минимальным привлечением исполнителя к принятию решений |
| Теория Y | • работа также естественна, как и игра; • человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен. Это появляется как результат наград, связанных с достижением целей; • средний человек стремится к ответственности, он наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, и если эти качества недостаточно используются в современной индустриальной жизни, то это приводи к разочарованию | Теория Y предполагает демократический стиль руководства, целенаправленное воздействие на мотивы поведения, основанное на самоуважении и самооценке при ненавязчивом внешнем воздействии. Для данного стиля характерны: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, совершенствование взаимоотношений, коллективное решение проблем и т.д. |

Данные теории являются диаметрально противолежащими и взаимоисключающими, но на их основе возникли теории, имеющие большую практическую направленность. Эти теории нашли свое развитие в теориях А и Z (В.Оучи).Теория Z – это японский стиль управления, когда фирма рассматривается как одна семья, в основу допущены доверие, такт, близость, не декларируется, а систематически воспитывается дух равноправия ее членов. Теория А свойственна для американских фирм. Основные положения данных теорий привeдены в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Основные положения теорий А и Z

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | «Теория А» | «Теория Z» |
| Человеческий капитал | Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка | Немалые вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка |
| Трудовой рынок | На первом месте - внешние стимулы (премии, похвала руководителей и т.д.) Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения | На первом месте - внутренние факторы (чувство компетентности, удовлетворения и самоуважения) Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения (горизонтальный карьерный рост) |
| Преданность организации | Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные рабочие задания | Подразумеваемые Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе |

Р.Лаикертпредложил четыре базовых системы стиля руководства.

Таблица 1.5 – Стили руководства Р.Лайкерта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Стиль лидерства | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| Система 1 (руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им) | Эксплуататорско-авторитарный | Руководители имеют характеристики автократа. В качестве мотивационных факторов применяются страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения |
| 1 | 2 | 3 |
| Система 2 (снисходительная уверенность в подчиненных и доверие типа «мастер-раб») | Благосклонно-авторитарный | Руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они позволяют им, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых эпизодах – наказанием |
| Система 3 (значительная, но не безоговорочная уверенность в подчиненных и доверие типа «начальник-подчиненный») | Консультативно-демократический  > | Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Значимые решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. |
| Система 4 (полная уверенность в подчиненных и доверие во всем) | Основанный на участии | Групповые решения и участие работников в принятии решений. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Материальное вознаграждение исполняется на основе системы стимулирования, разработанной с участием работников. |

Одна из наиболее популярных моделей лидерского поведения – это « управленческая решетка» Дж. Моутона и Р. Блейка, изучающая эффективность руководства по двум критериям. Как показано на рисунке 1.2, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.

Авторы описывают следующие позиции решетки:

1.1. – «страх перед бедностью», «отдых на работе».Руководитель довольно холодно относится, как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он мыслит, что руководитель всегда сможет прибегнуть к помощи постороннего эксперта или знатока. Такого управляющего можно назвать «хранителем портфеля», но не лидером. Данное положение не может продлеваться долго, рано или поздно значительные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить руководителя;

9.1. – авторитарное руководство.Руководитель во главу угла устанавливает заботу о производстве и практически не реализовывают социальной деятельности, т.к. считает, что она выражает проявлением слабохарактерости и ведет к посредственным результатам. Позитивным моментом такого управления является высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект руководителя. При всем том между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто нет прямой связи и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины;

1.9 – «дом отдыха», социальное руководство.Руководитель обращает особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Он полагает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, обожаем подчиненными, они готовы в трудную минуту помочь своему лидеру. Излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию необдуманных решений, от чего страдает производство. Некоторые подчиненные злоупотребляют доверием, а порой стремятся заменить собой слабохарактерного лидера;

5.5 – «менеджмент на перекрестке дорог», «организация» производственно-социальное управление*.* Руководитель совмещает заботу о людях с заботой, о производстве. Такой менеджер думает, что компромисс во всех случаях – наилучшее решение и является основой для результативного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и исправляться подчиненными. Контроль за процессом принятия решений является как бы компенсацией для работников за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Основательными чертами руководителей такого типа выражают заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, передовые взгляды, которые, однако, не распространяются на сам стиль управления, что не содействует развитию всего производства;

Что же такое страх? Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

1.3 Современные моделилидерства

Концепция атрибутивного лидерства.

Данная концепция основывается на теорию атрибуции, поясняющую связь между тем, что выдалось, и тем, что люди считают основанием происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству идет из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, определено реакцией лидера на поведение последних. Надзирая за работой подчиненных, лидер приобретает информацию о том, как она осуществляется. В подвластности от этого он вырабатывает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер находит недочеты в результатах работы из лености сотрудника, за это он с уверенностью может сделать выговор. Если же лидер полагает, что виной являются показные по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-иному.

Что же такое страх? Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения. Самой эффективной формой власти и ее проявление является выявление страха у человека. Чтобы работник боялся и проявлял уважение к вышестоясшиму руководству необходимо прибегать к методу, который позволит вырабатывать чувство страха. [4, c. 100].

Что же такое страх? Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений «лидер последователь» может развивать вверх «отношения дают большой эффект» или вниз «отношения дают меньший эффект». Последнее может, в конечном счете, повергнуть к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

Концепция харизматического лидерства.

Имеются две противолежащие позиции формирования имиджа лидера. Одна отвергает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в некоторых случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает владельцу харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, объединенной со способностью руководителя воздействовать на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера отыскивать своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от обстоятельства. Иные определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается лидер, который в силу своих личностных качеств, может и хочет проявлять глубокое влияние на последователей. Лидеры такого типа чувствуют высокую надобность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и уверены в моральной правоте того, во что они верят. Их верa в свою правоту энергичным образом передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества вырабатывают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, образование образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на крупные ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

Это возможно сделать, ставя последующим руководителям напряженные и значимые задачи, притягивая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций представило, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом разъясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства усиливается по мере нужды проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Концепция преобразующего лидерства

Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

ГЛАВА 2Анализ лидерства на примере ООО «Меркурий»

2.1 Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Меркурий» создано в октябре 1996 года.

В апреле 2006 года решением Совета Директоров учреждено дочернее предприятие общество с ограниченной ответственностью «Меркурий-Инвест» со 100% долей в Уставном капитале ООО «Меркурий». Это предприятие создано для работы с инвесторами, физическими и юридическими лицами по привлечению инвестиций в строительство новых жилых домов в г. Новосибирске.

ООО «Меркурий» осуществляет свою деятельность на основании Устава. В 2009 году Устав был перерегистрирован в соответствии с изменениями в законодательстве с 01.07.2009 г.

Форма собственности – частная. Собственники – физические лица Варламов Е.В., Гурин В.В. Доля каждого собственника в уставном капитале составляет 50%.

Под организационной структурой понимается основной инструмент управления, регламентирующий состав, величину размещений, профиль производственной или иной деятельности, ответственность и подчиненность отдельных подразделений для выполнения определенных функций, зарегистрированных в уставе предприятия, фирмы, компании.

В ООО «Меркурий» применена линейно – функциональная структура, в которой четко выражается иерархия: в каждом звене собраны все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями.

Основные структурные подразделения ООО «Меркурий» представлены в приложении А.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор, назначаемый и увольняемый Общим собранием акционеров. Права и обязанности директора определяются контрактом о найме на работу.

Директор ООО «Меркурий» действует на основании доверенности Компании, в которой определяются егo полномочия на представление интересов Компании и совершения от ее имени юридически значимых действий.

Директор ООО «Меркурий» на основании предоставленных Компанией полномочий:

* реализовывает руководство деятельностью предприятия;
* утверждает Положения о структурных подразделениях предприятия, предварительно согласованное с руководителями этих подразделений;
* издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия;
* представляет интересы ООО «Меркурий» во взаимоотношениях с юридическими лицами, органами государственной власти и контроля по вопросам, вытекающим из хозяйственной деятельности общества;
* представляет интересы ООО «Меркурий» во внутренних взаимоотношениях со структурными подразделениями Компании;
* выступает в качестве работодателя по отношению к работникам общества;
* проводит кадровую политику, обеспечивающую наилучшее использование знаний и опыта работников;
* выполняет иные функции в соответствии с внутренними нормативными документами ООО «Меркурий».

Основные обязанности директора:

* обеспечивает соблюдение положений законодательства Российской Федерации при выполнении задач общества;
* обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины;
* принимает меры для защиты имущественных и неимущественных интересов общества;
* принимает меры по обеспечению сохранности имущества общества;
* принимает все законные меры по возмещению материального ущерба, причиненного обществу, за счет виновных лиц;
* обеспечивает выполнение основных задач общества.

Главный инженер на каждом участке осуществляет организацию научно-технического процесса, а также улучшение работы технических служб предприятия. Главный инженер является первым заместителем руководителя предприятия и наравне с ним несет ответственность за результаты хозяйственной деятельности предприятия. Главный инженер осуществляет повседневное руководство всеми техническими службами предприятия, работой технического совета предприятия, организацию и разработку совместно с заместителем начальника по экономике мероприятий по созданию и улучшению нормативной базы планирования работы предприятий и нормирования труда, расхода сырья и материалов, оборотных средств и товарно-материальных ценностей.

Главный бухгалтеротвечает за достоверную и рациональную организацию бухгалтерского учета, соответствующего требованиям оперативного руководства предприятием и строгое соблюдение определенного привила ведения учета, организацию учета основных фондов, сырья, материалов, топлива, готовой продукции, денежных средств и других ценностей, издержек производства и обращения, составлении бухгалтерской отчетности на основе достоверных первичных документов и соответствующих бухгалтерских записей, своевременное предоставление ее соответствующим органам, осуществление экономического анализа финансово – хозяйственной деятельности по данным бухгалтерской отчетности с целью выявления внутрихозяйственных резервов, ликвидации потерь и непроизводительных расходов.

Заместитель директора по экономикеосуществляет руководство организацией и совершенствование экономической деятельности ООО «Меркурий», устремленной на достижение максимальных результатов при наименьших затратах материальных и финансовых ресурсов, методическое руководство и координация деятельности всех подразделений по разработке текущих планов, проводит рaботы по совершенствованию планирования экономических и финансовых показателей деятельности предприятия, по созданию и улучшению нормативов трудовых затрат, расходования ТМЦ и использования производственных мощностей, обеспечивает строгое соблюдение режима экономии всех ресурсов, контроль за ходом выполнения договорных заданий, организует проведение экономических расчетов и анализа эффективности внедрения новой техники и мероприятий по использованию внутрихозяйственных резервов.

Заместитель директора по экономикеобеспечивает комплексное, своевременное и равномерное потребление материально – техническими ресурсами и комплектующими, глубокое и экономное использование этих ресурсов, рациональную организацию работы снабженческой службы предприятия, а также осуществляет контроль за автотранспортным парком, техническим состоянием парка машин, своевременной доставкой МТР от пункта доставки, определяет потребность в МТР, оборудовании, ГСМ, энергии на основе установленных прогрессивных норм расхода для выполнения производственной программы, ремонтно – эксплуатационных нужд, а также создания необходимых производственных запасов, изыскивает источники покрытия этих потребностей за счет внутренних ресурсов, на основе утвержденных планов поставки предприятию. Также разрабатывает балансы и планы материально – технического обслуживания подразделений, занимается подготовкой заключения хозяйственных договоров с поставщиками.

Исполнительный директорООО «Меркурий» организует своевременное завершение работ службами предприятия, находящимися в его непосредственном подчинении, обеспечивает внедрение в технологический процесс строительства новейших методов и систем планирования и организации строительного процесса, реализовывает руководство деятельностью отделов и участков, разработку мер по повышению качества работ, подготовку и создание условий для высокопроизводительной работы, соблюдение норм охраны труда и техники безопасности.

Заместитель директора по функциям заказчикаобеспечивает подготовку и передачу площадок подрядчику под строительство объектов и сооружений, своевременный ввод в эксплуатацию законченных строительных объектов.

Оценка организационной структуры позволила сделать вывод, что в ООО «Меркурий» имеются ряд должностей, выполняющих дублирующие функции (главный экономист и Заместитель генерального директора по экономике), в структуре выделено слишком много уровней управления (Заместитель генерального директора выполняет ряд функций генерального директора, а также его заместителей по конкретным направлениям деятельности).

Основными учредительными документами ООО «Меркурий» являются:

* [устав ООО «меркурий»](http://sibtruboprovod.ru/files/94_2999.doc);
* [изменения и дополнения в устав ООО «Меркурий»](http://sibtruboprovod.ru/files/94_2999.JPG);
* [положение о генеральном директоре ООО «Меркурий»](http://sibtruboprovod.ru/files/94_2978.doc).

С 2010 года в сфере строительства перестали действовать лицензии.

ООО «Меркурий» одним из первых вступило в состав саморегулируемой организации НП Строителей Сибирского региона.

Cаморегулируемая организация НП Строителей Сибирского региона внесена в Государственный реестр СРО, основанных на членстве лиц, осуществляющих строительство, реконструкцию и капитальный ремонт объектов капитального строительства под № СРО-С-044-29092009 от 29 сентября 2009 года. СРО НП Строителей Сибирского региона имеет право выдавать допуски на все 35 видов строительных работ, подлежащих регулированию.

Свидетельства о допуске, выдаются СРО НП Строителей Сибирского региона бессрочно и действуют на всей территории Российской Федерации.

Членами СРО являются компании способные обеспечить высокое качество выполняемых работ и полное реализацию договорных обязательств перед заказчиками (инвесторами). Наряду с значительными застройщиками, большую часть наших членов составляют представители малого и среднего бизнеса. Таким образом, СРО НП Строителей Сибирского региона объединяет сильных заказчиков и надежных подрядчиков.

Деятельность саморегулируемых организаций, которые контролируют деятельность строительных фирм, основывается на следующих законодательных актах:

* Федеральный закон о саморегулируемых организациях № 315-ФЗ;
* Федеральный закон о внесении изменений в Градостроительный Кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ № 148-ФЗ;
* Постановление Правительства РФ от 19 ноября 2008 г. № 864;
* Перечень видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства. Определяется приказом Министерства Регионального развития;
* Постановление Правительства РФ от 29 сентября 2008 г. № 724;
* Приказ Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 10 января 2009 года № 57 "Об организации работы по реализации постановления Правительства Российской Федерации от 19 ноября 2008 г. № 864 "О мерах по реализации Федерального закона от 22 июля 2008 г. № 148-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации";
* Выдержки из классификатора ОК 004-93.

Органом надзора за cаморегулируемыми организациями (СРО), в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 ноября 2008 г. N 864, определена Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор).

Также деятельность строительных организаций регламентируется большим количеством норм, связанных со строительством помещений, использованием строительных материалов, использованием трудовых ресурсов в строительной организации.

Так при заключении договора подряда и определения в смете затрат на оплату труда строительных рабочих в организации должны использоваться общие указания по применению Территориальных единичных расценок на ремонтно-строительные работы ТЕРр – 2001.

Расчёт размера средств на оплату труда рабочих-строителей должен быть принят в соответствии с п.3.3.2 "Методических указаний по разработке единичных расценок на строительные, монтажные, специальные строительные и ремонтно-строительные работы" Госстроя России и "Отраслевым тарифным соглашением по строительству и промышленности строительных материалов Российской Федерации на 2006 – 2007 годы".

Для расчёта принята тарифная ставка рабочего-строителя 1 – го разряда по состоянию на 01.01.2009 года в размере 4100 рублей и тарифные коэффициенты шестиразрядной сетки.

Аналогичным образом должны быть учтены особенности использовании в организации и других видов ресурсов.

Миссия – обеспечение населения г. Новосибирска качественным жильем со всей необходимой инфраструктурой.

Целью деятельности Общества в соответствии с Уставом является удовлетворение потребностей рынка в работах и услугах, а также получение прибыли. Приведем оценку положения предприятий строительного комплекса г. Новосибирска по данным обследования, проведенного Центром экономической конъюнктуры во втором полугодии 2008 г. В обследовании приняли участие 800 строительных организаций практически всех видов собственности (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Распределение предприятий, участвующих в исследовании по видам собственности

|  |  |
| --- | --- |
| Строительные организации | Количество, % от общего числа респондентов |
| Акционерные | 45 |
| Государственные | 37 |
| Арендные | 12 |
| Частные | 2 |
| Прочие | 4 |

Строительные организации, принявшие участие в обследовании, существенно отличаются по численности занятых (табл. 2.2)

Таблица 2.2 – Распределение предприятий, участвующих в исследовании, по количеству занятых

|  |  |
| --- | --- |
| Численность персонала, человек | Количество, % от общего числа респондентов |
| Менее 70 | 20 |
| 71-150 | 34 |
| 151-300 | 27 |
| Более 300 | 19 |

Руководителям строительных организаций в обследовании предлагалось оценить складывающуюся ситуацию по основным показателям хозяйственной деятельности во II полугодии по сравнению с I полугодием, а также указать намерения на 2009 г. Кроме того, им предлагалось сопоставить объем заказов на 2008 г. с предыдущим годом, выделить наиболее значимые для них факторы, сдерживающие их строительную деятельность, указать основные объекты строительства и оценить экономическое положение своей организации на момент обследования.

Необходимо подметить, что в настоящее время замечается устойчивое увеличение инвестиционной активности, сопровождающееся ростом цен на строительные ресурсы, недостаток собственных средств у потенциальных инвесторов (имеющих высокоэффективные проекты), сложности при получении долгосрочных кредитов под инвестиционную деятельность. Все эти и ряд других факторов в сочетании с цепочкой неплатежей в народном хозяйстве, в том числе – неплатежей заказчиков подрядным организациям определили реакцию руководителей на вопрос о финансовом состоянии их организаций.

Только 15% респондентов отметили, что финансовое состояние их организация во II полугодии 2008 года улучшилось. В тоже время, около 40% руководителей сообщили об ухудшении финансового положения их организация. Причем, по мнению половины руководителей строительных организаций, принявших участие в обследовании у них возросла по сравнению с I полугодием задолженность заказчиков по оплате за выполненные объемы работ.

Среди организаций различных видов собственности в более тяжелом положении с обеспеченностью финансовыми ресурсами и дебиторской задолженностью находятся руководители арендных коллективов. На фоне общего ухудшения финансового положения во II полугодии 2008 года, несколько оптимистичней выглядит ситуация в строительных организациях с численностью занятых от 71 до 150 человек (ухудшение – 33%).

В худшем положении по расчетам с заказчиками, чем в среднем по выборке, находятся крупные строительные организации с численностью занятых более 300 человек. Среди них около 60% респондентов отметили, что во II полугодии по сравнению с I полугодием дебиторская задолженность увеличилась.

Как показало обследование, основным фактором, препятствующим нормальной работе строительных организаций, является в настоящий момент необеспеченность финансированием. Этот фактор отметили каждые восемь из десяти руководителей строительных организаций (табл. 2.3). Далее, с большим отрывом, идет необеспеченность заказами (31%). Также респонденты обеспокоены нехваткой рабочих, материалов и оборудования. Лишь 5% респондентов ответили, что особых ограничений для нормальной работы нет.

Таблица 2.3 – Значимость влияния различных факторов на работу строительных предприятий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Всего по выборке\*, % | В зависимости от численности занятых (%) | | | |
| Менее 70 чел. | 71-150 чел. | 151-300 чел. | >300 чел. |
| Необеспеченность финансированием | 80 | 82 | 80 | 78 | 82 |
| Нехватка заказов | 31 | 43 | 29 | 30 | 25 |
| Недостаток рабочих | 25 | 33 | 28 | 25 | 13 |
| Нехватка оборудования | 13 | 17 | 13 | 16 | 3 |
| Необеспеченность материалами | 12 | 12 | 15 | 14 | 7 |

Примечание – \*Сумма процентов от общего числа ответивших не составляет 100%, т.к. часть респондентов указывала несколько вариантов ответов.

Анализ данных показывает, что наблюдается довольно резкая дифференциация ответов строительных организаций с разной численностью занятых относительно факторов, мешающих нормальной работе. Если необеспеченность финансированием отмечена практически одинаковым процентным соотношением респондентов по каждой группе строительных организаций в зависимости от концентрации численности, то по остальным факторам оптимистичнее оценивают складывающуюся ситуацию руководители более крупных организаций.

Важно отметить, что более половины руководителей строительных организаций г. Новосибирска не смогли точно оценить экономическое положение своих организаций, охарактеризовав его как "неопределенное".

Треть считает складывающуюся ситуацию неблагоприятной, и лишь 14% респондентов считают экономическое состояние своих организаций благоприятным. Среди строительных организаций различных видов собственности более оптимистические оценки относительно своего экономического состояния высказали частные организации. Хуже складывается ситуация у арендных организаций. Несколько успешнее, чем мелкие организации (8%),оценивают свое экономическое положение крупные организации (18%).

Исходя из оценки руководителей строительных организаций г. Новосибирска своей хозяйственной деятельности во втором полугодии 2008 года можно отметить следующие наиболее характерные тенденции:

* более половины строительных организаций увеличили физический объем выполняемых строительно-монтажных работ;
* 59% считают, что строительная программа II полугодия соответствует уровню их производственных мощностей;
* 80% повысили стоимость выполняемых строительно-монтажных работ;
* более трети считают, что стоимость строительно-монтажных работ, установившаяся во II полугодии, ниже нормы;
* у половины строительных организаций возросла дебиторская задолженность;
* у 38% ухудшилось финансовое положение.

Принципы, которыми руководствуется предприятие

ООО «Меркурий»:

* это – огромный потенциал;
* это – стабильность и устойчивость;
* это – современные технологии и передовой опыт.

Коллектив ООО «Меркурий» работает по принципу: "Если можешь – шагай впереди века, если не можешь – иди в ногу, но никогда не отставай" – поэтому компания с уверенностью смотрит в будущее.

2.2 Характеристика развития личности членов коллектива и руководителей ООО «Меркурий»

Анализ стадий функционирования коллектива позволяет сделать следующие выводы.

Коллектив ООО «Меркурий» остановился на стадии «Ближний бой», близок к переходу на стадию «Экспериментирования». Длительное нахождение на стадии «Ближний бой» определено тем, что в 2006 году с приходом в организацию нового начальника транспортного отдела образовалось две неформальные группировки, противостоящие друг другу, что вернуло коллектив со стадии «Зрелость» на стадию «Ближний бой».

Руководитель организации – директор – активно сотрудничает с подчиненными, готов выслушивать их идеи, касающиеся работы организации. Однако эти решения должны быть аргументированные. Взаимоотношения членов коллектива организации в целом сформированы, т.е. фаза адаптации пройдена всеми сотрудниками ООО «Меркурий».

В процессе работы были изучены личности двух сотрудников – главного бухгалтера и менеджера по работе с клиентами. итоги оценки структуры личности (составленные на основе наблюдений и результатов тестов IQ) приведены в приложениях в приложении Б и В.

По результатам оценки главному бухгалтеру можно рекомендовать развивать имеющиеся способности, поскольку человек с таким высоким уровнем интеллекта способен занимать более высокую должность.

Необходимо отметить, что за время работы в ООО «Меркурий» главный бухгалтер окончил ряд специальных курсов; поступил в Сибирский университет потребительской кооперации на факультет менеджмента для получения второго высшего образования.

Сотруднику необходимо добиваться поставленных целей.

Результаты второй оценки менее оптимистичны. Так, менеджер по работе с клиентами ООО «Меркурий» характеризуется высокой степенью напряженности, довольно высокой степенью конфликтности, при этом он более приспособлен к работе с механизмами, чем к работе с людьми. Ему следует сменить место работы, поскольку, подобрав работу под свойства своей личности, он будет приобретать от нее больше удовольствия, что естественно скажется на его характере, преимущественном настроении, на основных свойствах личности.

В процессe исследования была проведена оценка стиля руководства директора и начальника обслуживающего производства. Тест опросника (по А. Егоршину) и ключ к тесту приведены в приложении Г [12, c. 460].

Результаты тестирования представлены в приложении Д.

Так, в соответствии с набранным количеством баллов, стиль руководства директора был оценен очень высоко.

Можно отметить, что он выстроил верную систему управления, направленную на поддержание инициативы подчиненных, являющуюся важным фактором мотивации.

Стиль руководства начальника обслуживающего производства нельзя отнести к безупречному. В соответствии с ключом к тесту А. Егоршина ему следует пройти тренинг по методам управления и коммуникациям.

2.3 Специфика управления ООО «Меркурий»

В обязанности отдела управления персоналом ООО «Меркурий» входят следующие функции:

* определение потребности в кадрах;
* прогнозирование потребности в кадрах;
* подбор кадров;
* прием на работу;
* перевод на другую работу;
* увольнение;
* создание внешнего и внутреннего кадрового резерва;
* организация рабoт по подготовке и повышению квалификации сотрудников;
* организация работ по аттестации кадров;
* планирование и анализ численности сотрудников;
* разработка и корректировка штатного расписания;
* подготовка и оформление трудовых договоров с сотрудниками;
* ведение документации по приему на работу, переводу и увольнению;
* разработка и совершенствование систем оплаты труда;
* разработка положений по системе стимулирования на предприятии;
* контроль за соблюдением функциональных обязанностей;
* анализ и контроль трудовой дисциплины на предприятии;
* оценка мотивированности, лояльности и стратегической информированности персонала;
* организация охраны труда.

Служба управления персоналом призвана обеспечить соответствие качественных и количественных характеристик персонала целям организации. Это один из наиболее важных структурных элементов компании, так как он решает все задачи связанные с формированием и использованием персонала для достижения целей организации.

Оценка персонала является неотъемлемым элементом функционирования организации.

Выделяют три кадровых ситуации оценки персонала: 1) текущая оценка сотрудников; 2) оценка не работающего в организации кандидата, претендующего на вакантную должность; 3) оценка сотрудника организации, претендующего на вакантную должность.

Цели проведения оценки персонала при проходящей периодической оценке персонала могут быть разнообразны. В первую очередь они зависят от потребностей организации на данный момент. Также они будут зависеть от конкретной ситуации, сложившейся в самой организации и на рынке в общем, от традиций, которые существуют в организации, и т.д.

Оценка персонала позволяет выявить, насколько каждый сотрудник способен приспособиться к новым условиям работы, отобрать наиболее подходящих кандидатов и именно их оставить в организации. Оценка нужна для принятия обоснованного решения о сокращении и увольнении работника.

Оценка персонала проводится по методу «360 градусов» минимум один раз в год.

Оценка «360 градусов» это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного клиентов. В качестве экспертa может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить свое рабочее поведение и профессиональные качества. Отчет по результатам оценки носит конфиденциальный характер. Он может быть использован только специалистами отдела управления персоналом. Результаты оценки могут быть доведены до аттестуемого только в устной форме. Оценка персонала непосредственно влияет на продвижение. Так как организация находится на стадии роста, то наем, подбор, продвижение и т.п. является практически непрерывными процессами. В предоставленной организации преобладает внутреннее продвижение, так как это выгодно как для самого работника, так и для организации (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Характеристика системы найма персонала в ООО «Меркурий»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Действие | Срок | Итоговый документ | Ответственный |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Открытие вакансии (увольнение, введение новой позиции, расширение штата) |  |  | Непосредственный руководитель |
| Подача заявки в отдел персонала | 3 дня с момента открытия вакансии | Заявка в отдел персонала | Непосредственный руководитель |
| Поиск кандидатов, сбор анкет и проведение отборочных собеседований | 2 недели с момента подачи заявки (N) | Бланк учета кандидатов | Менеджер по персоналу |
| Представление кандидатов непосредственному руководителю. |  | Бланк учета кандидатов | Менеджер по персоналу |
| Принятие решения о прохождении стажировки кандидатом |  | Анкета кандидата с визой принятого решения | Непосредственный руководитель |
| Вывод на стажировку (заключение ученического договора), проведение вводного инструктажа по охране труда. | До даты выхода на стажировку | Ученический договор | Менеджер по персоналу |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Организация стажировки, знакомство с рабочим местом, коллективом, графиком работы, назначение наставника и т.д. | До 3-х месяцев |  | Непосредственный руководитель |
| Оценка прохождения стажировки | За неделю до завершения действия ученического договора | Лист оценки прохождения стажировки | Наставник, согласовывается с непосредственным руководителем |
| Решение о приеме на работу | По окончании срока действия ученического договора | Служебная записка менеджеру по персоналу | Непосредственный руководитель |
| Оформление кадровых документов, трудоустройство. | В течение 2 недель после принятия решения о приеме | Приказ о принятии на работу, трудовой договор | Менеджер по персоналу |
|  |  |  |  |

При приеме на работу кандидат на должность должен при себе иметь:

* трудовую книжку; паспорт; военный билет (приписное свидетельство); диплом, либо справку с места учебы; свидетельство о рождении детей. Если дети имеют паспорт, то паспорт, если учатся в техникуме, ПТУ или высших учебных заведениях, то справка с места учебы; водительское удостоверение и медицинскую справку водительскую для шоферов; страховое пенсионное свидетельство; ИНН (при наличии); справку о доходах с прежнего места работы за текущий рабочий год (2-НДФЛ).

Наиболее предпочтительными в ООО «Меркурий» являются внешние источники найма. Объясняется это тем, что предоставляются неограниченные возможности для выбора кадров, особенно учитывая тот факт, что не всегда есть возможность заполнить вакантное место за счет продвижения собственных работников. Структурa источников найма персонала приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура источников найма кадров по ООО «Меркурий» в 2009 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Удельный вес, % |
| Рекомендации персонала | 5,9 |
| Различные источники внутри компании | 9,1 |
| Инициативные письма-обращения о приеме | 3,0 |
| Обращение в СУЗы и ВУЗы | 82,0 |
| Итого | 100 |

Необходимо отметить, что в ООО «Меркурий» применяются внутренние источники найма (9,1% от общего количества принятых сотрудников). Сотрудники станции могут также рекомендовать на вакантное место своего родственника или знакомого, тем не менее тот в свою очередь обязательно должен иметь соответствующее высшее или средне – специальное образование. Но поскольку не часто родственники или друзья сотрудников имеют необходимое образование, использование этого источника найма отмечалось крайне редко (5,9% от общего количества заполненных вакансий).

Важным показателем эффективности системы найма является средний срок закрытия вакансий, представленный в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Срок закрытия вакансий по ООО «Меркурий» в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работника | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Рабочий | 12 | 16 | 23 |
| Специалист | - | 15 | 18 |

Анализ срока закрытия вакансий по ООО «Меркурий» свидетельствует о недостаточной эффективности работы системы найма сотрудников в исследуемом периоде. Так, в 2009 году средний срок закрытия вакансий по категории «рабочие» составлял 23 дня, что практически в два раза превышает показатель 2007 года, по категории «специалисты» срок закрытия вакансий в 2009 году составлял 18 дней, что на 20% больше показателя 2008 года. Наибольший срок закрытия наблюдается по должностям, относящимся к категории «рабочие», так как по этим должностям назначаются небольшие первоначальные оклады. Цель профессиональной адаптации — овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Первым шагом является объяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Овладение профессиональной ролью в полном объеме возможно только в процессе работы. Для этого активно используется наставничество. Помогает в этом система проведения бизнес – тренингов, построенная с учетом потребностей каждого отделения и компании в целом. Особой популярностью пользуются выездные двухдневные тренинги, целями которых, помимо обучения, являются сплочение коллектива, организационная и психологическая адаптация новичков. Степень участия кадровой службы и линейных руководителей в деятельности управления адаптацией персонала ООО «Меркурий» отражена на представленных диаграммах. Рассмотрим знание сотрудниками целей организации и отделов, где они работают (рисунки 2.1 и 2.2).



Рисунок 2.1 – Знание сотрудниками основной цели организации

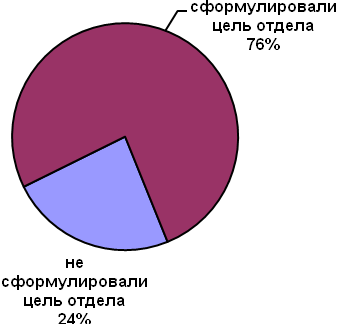
**

Рисунок 2. 2 – Знание сотрудниками основных целей их отделов

90% опрошенных сотрудников твердо назвали цель организации, 10% затруднились ее сформулировать, 76% знают цель собственного отдела, 24% дали отрицательный ответ.

Рассмотрим знание сотрудниками личных перспектив, перспектив развития отдела и организации в целом (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Знание сотрудниками перспектив развития организации, отдела, личных перспектив

Перспективы развития организации известны 86% сотрудникам, отдела – 76%. Осведомлены о перспективах развития организации (отдела) на месяц – 14% (24%). Не совсем хорошо представляют свои перспективы на год 29% (95% из них – сотрудники, имеющие общий стаж работы свыше 10 лет, имеющие высшее образование).

Рассмотрим период ожидания приглашения на работу нового сотрудника с момента проведения собеседования (рис. 2. 4).



Рисунок 2.4 – Период ожидания приглашения на работу с момента проведения собеседования

Более одного месяца ожидали приглашения на работу 14%, более 2 недель – 5%, несколько дней – 62%, в тот же день приступили к работе 19%. В связи со значительной конкуренцией на рынке труда среди организаций в борьбе за талантливых сотрудников приглашение на работу должно даваться в срок не более недели. Рассмотрим должностных лиц, обеспечивающих новичков необходимой для работы информацией (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Должностные лица, обеспечивавшие новичков необходимой информацией

Раcсмотрим степень предоставления основной информации в первые дни работы новичка (рис. 2.6).

Абсолютно всем сотрудникам в первые дни работы была предоставлена та или иная необходимая информация, позволяющая быстро адаптироваться в организации. 19% опрошенных получали эту информацию от сотрудников отдела, 76% - от непосредственного руководителя, 5% - от специалиста по кадрам.

Таким образом, информирование сотрудников в период адаптации возложено на непосредственных руководителей линейных подразделений. Остальную часть функций – представление персонала, направление наставника - осуществляется менеджером по кадрам. Оценка персонала в процессе адаптации проводится совместно линейным руководителем, наставником и менеджером по кадрам.



Рисунок 2.6 – Предоставление основной информации в первые дни работы

По cдельной оплате труда оплачиваются сотрудники производственных отделов (22,8% от общей численности персонала на конец 2009 года), чья заработная плата зависит от объема выпущенной продукции.

Строительным рабочим оплата труда производится в соответствии с территориальными нормативами. Прочим работникам оплата труда осуществляется по тарифным ставкам и окладам за фактически отработанные часы (путевому листу, табелю фактически отработанного времени). Так, по повременно-премиальной системе оплачивается труд 66,3% сотрудников ООО «Меркурий» (по данным на конец 2007 года) – это строительно-монтажные рабочие, отделочники, а также административно-управленческий персонал (за исключением сотрудников отдела продаж).

Специалистам отдела продаж производится начисление заработной платы по сдельным расценкам оплаты труда в % от месячного валового дохода по заключенным договорам. Оклад специалистам назначается за выполнение плана оборота (40000 руб.) и за каждый процент недовыполнения плана вычитается 0,1% от оклада.

Расчёт размера средств на оплату труда рабочих-строителей в ООО «Меркурий» принят в соответствии с п.3.3.2 "Методических указаний по разработке единичных расценок на строительные, монтажные, специальные строительные и ремонтно-строительные работы" Госстроя России и "Отраслевым тарифным соглашением по строительству и промышленности строительных материалов Российской Федерации на 2008-2009 годы".

В ООО «Меркурий» для всех сотрудников предусмотрены стимулирующие и компенсационные доплаты и надбавки.

Стимулирующие доплаты:

* доплата за совмещение профессий;
* надбавка за профессиональное мастерство;
* вознаграждение за стаж работы.

Компенсационные доплаты и надбавки:

* доплата за работу в праздничные дни и ночное время;
* доплата за особые условия труда.

Доплата за особые условия труда установлена для строительных рабочих, которые выполняют работы как в закрытых помещениях, так и на открытых площадках. Для расчета доплаты за особые условия труда строительно-монтажных рабочих используются поправочные коэффициенты.

В тарифных ставках оплаты труда строительных рабочих учтены нормальные условия производства работ при ремонте зданий, освобожденных от проживающих, мебели, оборудования и других предметов, наличие достаточных приобъектных площадок, средний уровень строительной техники и интенсивности труда рабочих соответствующей квалификации.

При производстве ремонтно – строительных работ в других условиях: в эксплуатируемых зданиях и сооружениях, вблизи объектов, находящихся под высоким напряжением, на территории действующих предприятий, имеющих разветвленную сеть транспортных и инженерных коммуникаций и стесненные условия для складирования материалов и т.д.

Руководителям и специалистам ООО «Меркурий» могут устанавливаться надбавки:

* за высокие достижения в труде (до 30% от оклада);
* за выполнение особо важной работы на срок её проведения (до 20% от оклада).

В зависимости от стажа непрерывной работы в ООО «Меркурий» сотрудникам предприятия выплачивается ежемесячное вознаграждение за

выслугу лет в размерах:

* от 1 до 3 лет – 5 процентов от оклада;
* от 3 до 5 лет – 10 процентов от оклада;
* от 5 до 10 лет – 15 процентов от оклада;
* более 10 лет – 20 процентов от оклада.

Также в целях материального стимулирования сотрудников ООО «Меркурий» им начисляется премия по месячным результатам работы за фактически отработанное время. Основанием для начисления премии является отчет руководителя подразделения, в котором работает сотрудник о выполнении производственных заданий.

Премия сотрудникам ООО «Меркурий» начисляется в размере 20 – 30% от оклада.

Рабочим ООО «Меркурий» премия выплачивается:

* за сокращение сроков производства работ по сравнению с заданием (10% при сокращении срока более чем на 5 дней);
* за выполнение установленного производственного задания с высоким качеством. Качество оценивается по проценту сдачи продукции контролеру с первого раза (таблица 2.7).

Сотрудникам не выплачивают премии в случае:

* срыва сроков производства работ, предусмотренных графиком;
* потерь рабочего времени из–за опозданий на работу, преждевременного окончания работы и других нарушений, влияющих на результаты работы всей бригады;
* выполнения заданий с низким качеством;
* нарушения технологической и трудовой дисциплины, допущения аварии и поломки оборудования или механизма.

Таблица 2.7 – Шкала премий рабочих за выполнение установленного производственного задания

|  |  |
| --- | --- |
| Процент сдачи продукции с первого предъявления (норматив – 95%) | Премия, % к окладу, тарифной ставке |
| Ниже 85 | 5,0 |
| 85 – 89 | 7,5 |
| 90 – 94 | 10,0 |
| 95 | 12,5 |
| 96 – 97 | 15,0 |
| 98 и выше | 20,0 |

Руководящих сотрудников ООО «Меркурий» премируют в случае выполнения производственного плана подразделением в целом за достижение высоких производственных результатов, за эффективную организацию труда сотрудникoв подразделения.

Элементы денежного стимулирования персонала ООО «Меркурий» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Элементы денежного стимулирования сотрудников ООО «Меркурий» В тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Темп прироста, %  (2005 год = 100%) | |
| 2006 год | 2007 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Фонд оплаты труда | 6679,1 | 7500,4 | 7747 | 12,3 | 16,0 |
| 2. Выплаты за счет прибыли (единовременное пособие по итогам работы за год) | 650,6 | 745,8 | 1066,1 | 14,6 | 63,9 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.Выплаты социального характера | 20,8 | 25,6 | 42,5 | 23,1 | 104,3 |
| Итого | 7350,5 | 8271,8 | 8855,6 | 12,5 | 20,5 |

Итак, денежное стимулирование работников ООО «Меркурий» складывается не только из фонда оплаты труда, но и выплат из прибыли, выплат социального характера. Доля фонда оплаты труда в общей сумме сократилась в 2007 году по сравнению с 2006 годом с 90,7 % до 87,5 %, но тоже время доля выплат социального характера увеличилась за аналогичный период с 0,3% до 0,5 %, доля, приходящаяся на выплаты из прибыли возросла с 9,0 % до 12,0 %. Таким образом, доля выплат из прибыли и доля выплат социального характера не превышают 10%, т.е. не могут оказать существенного стимулирующего влияния на труд персонала ООО «Меркурий». Наибольшая часть расходов в составе фонда оплаты труда приходится на оклады (в 2009 году - 31,9%). Существенной статьей расходов также являются выплаты по районному коэффициенту (20 % от общего размера фонда оплаты труда).

Можно сделать вывод, что в составе заработной платы персонала постоянно сокращается доля окладов. Так, в 2009 году практически 70% заработной платы сотрудников формируется из различных надбавок, доплат и премий. Это свидетельствует о занижении тарифных ставок, по которым осуществляется начисление заработной платы персонала. Но в тоже время это стимулирует сотрудников к эффективному труду, поскольку именно от качества их работы зависит сумма начисленной заработной платы.

Итак, по результатам анализа можно сделать вывод, что наибольшая часть расходов в составе фонда оплаты труда приходится на оклады (в 2009 году - 31,9%).

В целом, на основе анализа системы материального и нематериального стимулирования персонала ООО «Меркурий» можно сделать следующие выводы.

1. Система материального стимулирования через различные виды премий и доплат облегает всех сотрудников предприятия. При этом размер стимулирующих выплат зависит от эффективности труда сотрудников ООО «Меркурий».

2. Средний размер выплат стимулирующего характера, которые включают заработную плату, премии, выплачиваемые персоналу, превышает прожиточный минимум трудоспособного населения в 2 – 2,5 раза, что также благоприятно характеризует систему стимулирования сотрудников предприятия.

ГЛАВА 3Рекомендации по совершенствованию системы управления

3.1 Построение «дерева решений» по совершенствованию системы управления

Нужные улучшения произвести невозможно без системного подхода к определению их состава. В качестве удобного и подходящего на практике инструмента можно применять построение «дерева решений». Посредством «дерева решений» обрисовывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение основной цели на подцели.

Иногда в компании не проранжированы основные цели и планирование сбивается на менее значимые цели, поэтому необходимо более четко установить последовательность целей по важной их значимости.

В планировании рекомендуется проводить SWOT – анализ, чтобы эффективнее увязать сильные слабые стороны организации с возможностями и угрозами которые есть во внешней среде (табл. 3.1).

В процессе проведения анализа организации раскрылось, что компания ООО «Меркурий» не уделяет достаточного внимания маркетинговым исследованиям, что осложняет поиск для нее необходимых рынку видов изделий и увеличивает неясность в будущих результатах строительства. Так же компания не использует в своей деятельности, ни рекламу, ни стимулирования сбыта. В результате чего, рекомендовано уделять больше внимания рынку, проводить изучения на этом рынке. Нанять квалификационных специалистов, профессионально владеющих всем кругом маркетинговой деятельности. Рекламу рекомендуется подавать в газеты – телегиды, к которым относятся «Телесемь», «Теленеделя». Целевой аудиторией выступают потребители с доходами среднего уровня, а также выше среднего уровня. Рaдиореклама позволит охватить огромную аудиторию, поскольку в часы наибольшего прослушивания (это утренние часы с 7.00 до 10.00 и вечерние часы с 17.00 до 20.00) одна радиостанция охватывает внимание 300 тыс. человек.

Таблица 3.1 – Результаты SWOT – анализа для ООО «Меркурий»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможности | О | Угрозы | Т |
| 1. Расширение рынка сбыта.  2. Ценовые преимущества.  3. Совершенствование менеджмента.  4. Появление новых поставщиков.  5. Появление новых технологий  6. Способность обслужить дополнительные группы клиентов и выйти на новые рынки  7. Ослабление позиций фирм-конкурентов | | 1. Скачки курсов валют.  2. Рост налогов и пошлин.  3.Появление конкурента с более высоким уровнем маркетинга и рекламы.  4. Конкуренция со стороны других крупных строительных компаний  5. Растущая требовательность покупателей и поставщиков  6. Снижение цен | |
| Сильные стороны | S | Сила и возможности:  - выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление услуг станет возможным благодаря наличию финансовых средств;  - квалификация персонала, развитие рекламных технологий дадут возможность увеличить долю рынка;  - четкая стратегия позволит использовать все возможности. | | Сила и угрозы:  - усиление конкуренции, инфляция и рост налогов, изменение курсов потребителей повлияют на реализацию стратегии;  - появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов на поддержание известности; | |
| 1. Широкий ассортимент услуг  2. Достаточная известность на рынке.  3. Рост оборотных средств.  4. Высокая квалификация персонала.  5. Наработанные связи с поставщиками, клиентами  6. Компетентность руководства в ключевых вопросах  7. Адекватные финансовые ресурсы  8. Экономия на масштабах поставок  9. Складской запас | |
| Слабые стороны | W | Слабость и возможности:  - неэффективная рекламная политика затруднит выход на новые рынки;  - неучастие персонала в принятии решений снижает мотивацию сотрудников. | | Слабость и угрозы:  - появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;  - неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;  - непродуманная рекламная политика не удержит покупателей | |
| 1. Низкий уровень маркетинга.  2. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги).  3. Неучастие персонала в принятии управленческих решений.  4. Высокие транспортные расходы | |

3.2 Рекомендации по улучшению мотивационной деятельности

При планировании и организации работы руководитель устанавливает, что конкретно должна выполнить организация, когда, как и кто должен это сделать. Для воплощения своих решений в дела руководители должны использовать на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, мотивация – это процесс побуждения работников организации к деятельности для достижения личных целей и целей организации [11, c. 300].

Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх. Мы часто боимся выйти из дому, опасаясь за свою жизнь, не выпускаем поздно вечером своего ребенка, боимся идти на работу, опасаясь выговора со стороны руководства. Ведь именно насилие порождает страх. Именно в боли проявляется страх

Каждый человек испытывает чувство страха, и каждый человек в нашем мире от кого – то всегда да зависит. Боясь тем самым испортить с тем или иным человеком отношения, испытывая чувства страха, что это повредит удовлетворенности его желание. В наши дни работа дает нам очень большие возможности, развивать свои способности, заводить новые знакомства, удовлетворять наши нужды путем получения заработной платы, хороших рабочих условий и т. д ., Но в тоже время мы становимся зависимыми в той или иной ситуации от коллег или руководителей, и боимся что именно от них зависит выполнение наших потребностей. Но и руководители зачастую могут оказаться под угрозой зависимости от подчиненных, так как они в большей степени бояться потерять авторитет или бояться что будет, нанесен удар по их самолюбию. А это для них намного важней, чем достижение общих целей организации. Даже малейший намек со стороны подчиненных на лишение, например каких – либо полномочий или увольнение или понижение в должности обычно дает быстрые результаты. Но в тоже время, когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, то руководитель может использовать более тонкие способы вселения

Самой эффективной формой власти и ее проявление является выявление страха у человека. Чтобы работник боялся и проявлял уважение к вышестоясшиму руководству необходимо прибегать к методу, который позволит вырабатывать чувство страха. [4, c. 100].

3) потребность в самовыражении:

а) предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;

б) вероятность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;

3.3 Рекомендации по улучшению контроля

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя анализировать полностью в отрыве от контроля: фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в организации.

Не все руководители умеют правильно находить стандарты для контроля всех видов деятельности. Стандартом является все цели из стратегического планирования. Не все стандарты обозначены показателем результативности.

Поэтому руководитель, который занимается контролем деятельности, должен овладеть более современным инструментом, определением более узких мест и болевых точек и разработать показатели результативности.

Существует 3 главных вида контроля, которые похожих друг на друга, т.к. имеют одну и ту же цель: содействовать тому, что фактически получаемые результаты были как можно ближе к намеченным. Распознаются эти виды контроля только временем их реализации.

1. Предварительный контроль. Этот вид контроля выполняется до фактического начала работ. Главными средствами осуществления этого контроля является реализация предназначенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения разрабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – способ убедиться, что работa развивается в заданном направлении.

В организациях этот контроль применяется в 3-х ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В области людских ресурсов предварительный контроль добивается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и профессиональных людей. В компании «Меркурий» главными средствами данного контроля в области человеческих ресурсов являются надлежащие: установление минимально допустимого уровня образования и стажа работы в данной области, проведение тестов и собеседований с целью определения профессиональной пригодности и психологических качеств нанимаемого работника в период перед его наймом. Кроме человеческих ресурсов, компания «Меркурий» осуществляет обязательный предварительный контроль используемых ею материальных ресурсов. С целью обеспечения данного соответствия в данной организации используется аккредитивная форма расчетов с поставщиками, позволяющая не оплачивать и возвращать некачественные материальные ресурсы.

Основным средством предварительного контроля финансовых ресурсов, применяемым компанией «Меркурий», является бюджет, который позволяет также реализовать функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда фирме понадобятся наличные средства, эти средства у нее будут. В компании « Меркурий» разрабатываются бюджеты для каждого отдела в отдельности, в которых устанавливают предельные значения затрат различных ресурсов, которые не позволяют отделу допустить перерасход этих ресурсов.

2. Текущий контроль. Этот разновидность контроля осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ.

Для исполнения текущего контроля деятельности офисов в компании «Меркурий» используется особая компьютерная система, позволяющая осуществлять учет материальных запасов, прослеживать объем продаж по каждому магазину и по каждому товару. Данные вех компьютеров поступают на центральный компьютер управляющего, а затем используются им для прогнозирования и принятия решений относительно дополнительных закупок ходового товара. Данные компьютеров, установленных в офисах, соединяются с данными отдела сбыта, реализовывающего продукцию через другие каналы сбыта. Обобщенная информация анализируется специальным работником финансового отдела и предоставляется руководителям различных уровней управления.

3. Заключительный контроль. Этот вид контроля предполагает оценку итогов работы после того, как она выполнена. Либо сразу по окончанию контролируемой деятельности, либо по истечении обусловленного заранее периода времени фактически полученные результаты сопоставляют с требуемыми.

В компании «Меркурий» может быть принята практика заключительного контроля результатов работы организации за год, в соответствии с которой в конце каждого года проводится расширенное совещание руководителя компании с руководителями всех отделов по поводу достижения намеченных годовых целей, обеспечивающих поддержку целей стратегического плана. Эта процедура разрешит руководству фирмы оценить, насколько реалистичны составленные планы, а также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Все данные рекомендации можно представить в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка эффективности рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рекомендации | Метод осуществления рекомендаций | Достижение цели (задачи) | Показатели эффективности,  характеризующие результаты |
| 1. Совершенствования отдела маркетинга | Нанять квалификационных специалистов | Прогнозирование ситуации на рынке и организация работы над рекламной продукцией | Показатели: Уровень квалификации персонала. Уровень спроса на продукцию |
| 2. Мотивация | Социальные потребности, Потребности в уважении, Потребности в самовыражении | Побуждение человека к деятельности | Текучесть персонала, Социально-психологический климат в коллективе |
| 3. Контроль | Предварительный, Текущий,  Заключительный | Осуществление контроля за деятельностью компании | Качества продукции |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть основание того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Стиль лидерства непосредственно зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер достигает эффективности, структурируя задачи, выражая заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих – безболезненно изменяет стиль под нажимом начальства или обстановок. В любом случае стиль истинного лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Работа менеджера персонала связана со многими науками, такими как психология, право, этика, экономика. Управляющий должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь общаться с различными людьми. Каждый человек уникален и, понимая мотивы поведения конкретного работника либо кандидата, трезво оценивая его способности и потенциал, можно использовать его наиболее действенно. Люди, которые занимаются набором персонала на свое предприятие, не только не знают о методах набора и других видах работы с персоналом, но и зачастую их подводит единственное, что у них есть – интуиция. Вследствие чего такой непрофессиональной работы с персоналом, компания может нести необратимые потери и убытки. Многие люди, не оцененные по достоинству, уходят из организации, а люди без малейшего представления о целях организации работают за зарплату, а не за идею фирмы.

Для лучшего управления персоналом руководителю нужно проводить с подчиненными совещания и ввести систему поощрения. Это поспособствует хорошей психологической обстановке на предприятии и улучшению работы каждого сотрудника в отдельности.

Итак, в число наиболее немаловажных способностей менеджера, понимаемых как: сочетание знаний, поведения и опыта, входят умения осуществить, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, определению приоритетов, самопознанию и самооценки, мировоззрению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, выявление тенденций, распределение усилий и времени.

В предоставленной работе для компании ООО «Меркурий» были разработаны центральные функции процесса управления.

Первоочередным шагом планирования является стратегическое планирование. На основе миссии, были назначены главные цели, касающиеся проведения обучения и повышения квалификации всех сотрудников, проведения маркетинговых исследований, маркетинговых мероприятий, а также разработки комплекса маркетинга для новой продукции и т.д.

В мотивационной деятельности руководителю рекомендуется обучиться новейшим методикам мотивационного воздействия на подчиненных. Также руководителю, который занимается контролем деятельности, необходимо овладеть более современным инструментом установлением более узких мест и болевых точек. И разработать показатель результативности.

Практическая часть работы исполнена на материалах строительной компании ООО «Меркурий».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: Юнити, 2001. – 412 с.
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб., 2003. – 448 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2004. – 216 с.
4. Bиханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарика., 2008. – 400 с.
5. Ганчаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Минисанта, 2003. – 624с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб., 2000. – 512с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналам. – Н. Новгород, 2005. – 608с.
8. Каверин С.В. Мотивация труда. – М., 1998. – 224 с.
9. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2000. – 215 с.
10. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель… Элементы психологии в повседневной работе. – М., 1993. – 290 с.
11. Kоротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Уч. пособие. – М.: Дека, 2004. – 896 с.
12. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Владос, 2005. – 345 с.
13. Мардас А., Мардас О. Краткий курс практического менеджмента. – М.: Изд. Дом «Литра», 2002 – 160 с.
14. Мауэрс Р. Эффективное управление. – М.: Финпресс, 2004. – 317 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2007 – 720 с.
16. Основы менеджмента: Уч. пособие под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2001. – 325 с.
17. Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М., 2005. – 383 с.
18. Панкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 347 с.
19. Пичужкин О.В., Жарков В.И., Максимов С.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: ЮРАЙТ, 2003. – 704 с.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М, 2005. – 216 с.
21. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. – М.: ИНФРА – М., 2004. – 212 с.
22. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., и др. другие. Управление персоналом. – Ростов – на – Дону, 2001. – 512 с.
23. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 322 с.
24. Сэндидж Ч. И. Менеджмент: теория и практика. – М.: Прогресс, 2002. – 112 с.
25. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2001. – 336 с.
26. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 280 с.
27. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 295 с.

Линейно-функциональная структура фирмы

Заведующий складом

Главный инженер

Начальник обслуживающего производства

Начальник транспортного отдела

Начальник ремонтно-строительного отдела

Главный бухгалтер

Директор предприятия

Отдел кадров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цех 1 |  | Цех 2 |  | Цех 3 |  | Цех 4 |  | Цех 5 |  | Бухгалтерия |  | Финансовый отдел |  | Цех 6 |  | Цех 7 |  | Отдел по работе с клиентами |  | Отдел снабжения |

Рисунок А.1 – Организационная структура фирмы ООО «Меркурий»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура личности (на примере главного бухгалтера ООО «Меркурий»)

Психофизиологические качества

Особенности эмоциональной сферы:

доминирующее настроение - доброжелательное,

уровень беспокойности - небольшой,

раздражительность - крайне редко.

Качества внимания: внимание устойчиво, в случае необходимости переключаемость происходит быстро.

Резервы интеллекта, памяти, мышления.

* Качества и уровень интеллекта. Уровень интеллекта высокий (уровень IQ 112). Наиболее выработано восприятие гуманитарных предметов. Интеллект активно используется в процессе работы
* Мыслительные способности: мышление гибкое. Высокая способность системно рассматривать ту или иную проблему
* Синтетичность - уровень аналитичности можно оценить как средний. Стратегии поведения в нестандартных ситуациях.

В случае стрессовых ситуаций действует самостоятельно. Решение принимается на основе прошлого опыта, обдуманно. Действует на основе знании, опыта, а не эмоций. Сфера межличностных отношений.

• Предпочитает длительные взаимоотношения, но при этом легко идет на контакт. Глубоких взаимоотношений немного, держит окружающих на дистанции.

• Роль в команде - инициатор идей, высокие лидерские качества.

• Способ поведения в конфликте – сотрудничество. Профессиональная сфера

* Способность к обучению: потребность в обучении высокая, скорость обучения – средняя, интересы – гуманитарные предметы, психология. Сейчас получает второе высшее образование.
* Мотивы выбора профессии: по интересу, материальные мотивы.
* Склонность к определенным видам деятельности: к работе с людьми, креативность.
* Уровень притязаний. Этого сотрудника можно охарактеризовать как настойчивого. Стремится к достижению поставленных целей.

Ведущая жизненная позиция – активная.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Структура личности (на примере менеджера по работе с клиентами ООО «Меркурий»)

Психофизиологические качества

Особенности эмоциональной сферы:

доминирующее настроение – настороженное;

уровень беспокойности – высокий;

раздражительность – средняя.

Качества внимания: внимание устойчиво, переключаемость средняя.

Резервы интеллекта, памяти, мышления.

* Качества и уровень интеллекта. Уровень интеллекта средний (уровень IQ 74). Наиболее развито восприятие точных наук. Уровень использования интеллекта в процессе работы – средний.
* Мыслительные способности: мышление гибкое, но системность развита недостаточно.
* Синтетичность - уровень аналитичности можно оценить как высокий. Стратегии поведения в нестандартных ситуациях.

В случае стрессовых ситуаций легко подвержен мнению других людей. Решение принимается на основе эмоций.

Сфера межличностных отношений.

* « Предпочитает длительные взаимоотношения, легко открывается людям, на контакт идет легко.
* Роль в команде – подчиненный.
* Способ поведения в конфликте – приспособление.

Профессиональная сфера

* Способность к обучению: потребность в обучении низкая, скорость обучения – средняя, интересы – точные науки.
* Мотивы выбора профессии: мотивы, связанные с содержанием труда по избираемой профессии.
* влечение к определенным видам деятельности: к подвижным видам деятельности.
* « Уровень притязаний. Неудовлетворенность достигнутым, но при этом – человек «плывет по течению».

Ведущая жизненная позиция - пассивная.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка личного стиля руководства по А. Егоршину

«Предлагаемый ниже тест подсобит вам оценить свой стиль руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и административных факторов. Перед Вами 50 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. попробуйте выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как Вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждение | Да | Нет |
| 1. В коллективе, которым я руковожу, проводят (собственными специалистами или внешними консультантами) исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей. |  |  |
| 2. В работе коллектива употребляют, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы |  |  |
| 3. Я отстаиваю мнение коллектива, если уверен в его справедливости, перед вышестоящим руководством. |  |  |
| 4. Тщательно планирую работу по управлению |  |  |
| 5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана. |  |  |
| 6. Мои подчиненные четко знают планы и задачи, стоящие перед подразделением. |  |  |
| 7. Я сам решаю, что должно делаться в коллективе для достижения поставленных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции |  |  |
| 8. Допускаю в работе подчиненных высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей |  |  |
| 9. Допускаю в работе подчиненных проявления высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность. |  |  |
| 10. Мне т.к. я руководитель мне почти не приходится отступать от установленного графика и учреждать работу по выходным и сверхурочно. |  |  |
| 11. Для выполнения планов требую от подчененных, чтобы они сообщали результаты о проделанной работы. |  |  |
| 12. Разрешаю подчиненным устанавливать свой тем и порядок выполнения работы, если это отрицательно не сказывается на результатах |  | - |
| 13. Исполняю руководство, советуясь в разумной мере с подчиненными. |  |  |
| 14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношения и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его. |  |  |
| 15. Предполагаю, служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого. |  |  |
| 16. Думаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) |  |  |
| 17. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы |  |  |
| 18. Информирую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления |  |  |
| 19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне |  |  |
| 20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат. |  |  |
| 21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников). |  |  |
| 22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, к них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств. |  |  |
| 23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально - психологический климат в коллективе. |  |  |
| 24. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты. |  |  |
| 25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс. |  |  |
| 26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни) |  |  |
| 27. Читаю книги и другую литературу о том, как руководить людьми. |  |  |
| 28. Как руководитель соблюдаю на практике научных рекомендаций по работе с людьми. |  |  |
| 29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть административные факторы (приказы) |  |  |
| 30. Результаты работы коллектива, которым я руковожу, бывают высокими. |  |  |
| 31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять здоровье. |  |  |
| 32. Для показания высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы. |  |  |
| 33. Требую от подчиненных точных обоснований при вырабатывании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления. |  |  |
| 34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п. |  |  |
| 35. Я прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных  высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня. |  |  |
| 36. Работа коллектива воплощать в жизнь на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива. |  |  |
| 37. Для достижения высоких самодельных результатов в коллективе выполняется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по увеличению квалификации. |  |  |
| 38. Я уделяю большое внимание контролю работы подчиненных поддержанию темпа и качества работы |  |  |
| 39. Стиль руководства, которого я соблюдаю, оказывает позитивное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально - психологический климат. |  |  |
| 40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты организации. |  |  |
| 41. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления главную роль играют социально -психологические методы (доверие, морально -психологический климат, сознательность и др.) |  |  |
| 42.Чаще всего я сам лично принимаю решения, но советуюсь с заместителями. |  |  |
| 43. В принятых решениях ответственность передается в соответствии с полномочиями. |  |  |
| 44. Считаю, что мой стиль общения с подчиненными дружеский. |  |  |
| 45. Я предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными. |  |  |
| 46. Принцип «Кнута и пряника» полагаю наиболее верным. |  |  |
| 47. Предпочитаю использовать чаще вознаграждение, чем наказание. |  |  |
| 48. Предпочитаю иногда отдавать инициативу в руки подчиненных. |  |  |
| 49. полагаю разумным быть дипломатом и не вступать в «разборки» с подчиненными. |  |  |
| 50. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять. |  |  |
| Итого: |  |  |

Ключ теста: Посчитайте число положительных ответов (“Да”):

40 и более – Вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой;

От 30 до 40 – Ваш стиль руководства далек от совершенства, нужно почитать специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникациям;

Менее 20 – очевидно, Вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, Вы пессимист или меланхолик?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценки стиля руководителей

Таблица Д.1 – Результаты оценки

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Директор | | | Начальник обслуживающего производства | | |
|  | Да | Нет | | Да | Нет | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | |
| 1. В коллективе, которым я руковожу, проводят (собственными специалистами или внешними консультантами) обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей. | + |  | |  |  | |
| 2. В работе коллектива употребляют, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы | + |  | | + |  | |
| 3. Я отстаиваю мнение коллектива, если уверен в его справедливости, перед вышестоящим руководством. |  | + | | + |  | |
| 4. Тщательно планирую работу по управлению |  | + | |  | + | |
| 5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана. |  | + | |  | + | |
| 6. Мои подчиненные четко знают планы и задачи, стоящие перед подразделением. | + |  | | + |  | |
| 7. Я сам решаю, что должно делаться в коллективе для достижения поставленных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции |  | + | | + |  | |
| 8. Допускаю в работе подчиненных высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей |  | + | |  | + | |
| 9. Допускаю в работе подчиненных проявления высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность. | + |  | |  | + | |
| 10. Мне т.к. я руководитель мне почти не приходится отступать от установленного графика и учреждать работу по выходным и сверхурочно. | + |  | | + |  | |
| 11. Для выполнения планов требую от подченненых, чтобы они сообщали результаты о проделанной работы | + |  | |  | + | |
| 12. Разрешаю подчиненным устанавливать свой тем и порядок выполнения работы, если это отрицательно не сказывается на результатах |  | + | |  | + | |
| 13. Исполняю руководство, советуясь в разумной мере с подчиненными. | + |  | |  | + | |
| 14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, слежу, чтобы подчиненные придерживались его. | + |  | | + |  | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | |
| 15. Предполагаю, служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого. |  | + | |  | + | |
| 16. Думаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) |  | + | | + |  | |
| задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса. |  | |  |  | |  |
| 17. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы | + | |  | + | |  |
| 18. Информирую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления | + | |  | + | |  |
| 19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне | + | |  |  | |  |
| 20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат. |  | | + |  | | + |
| 21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников). |  | |  |  | | + |
| 22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других нужных качеств. | + | |  | + | |  |
| 23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально - психологический климат в коллективе. | + | |  | + | |  |
| 24. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты. |  | | + |  | | + |
| 25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют подходящие возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс. | + | |  |  | | + |
| 26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни) | + | |  |  | | + |
| 27. Читаю книги и другую литературу о том, как руководить людьми. | + | |  | + | |  |
| 28. Как руководитель соблюдаю на практике научных рекомендаций по работе с людьми. | + | |  |  | | + |
| 29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции). |  | | + | + | |  |
| 30.Результаты работы коллектива, которым я руковожу, бывают высокими. | + | |  | + | |  |
| 31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять здоровье. |  | | + |  | | + |
| 32. Для показания высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы. | + | |  |  | | + |
| 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 |
| 33. Требую от подчиненных точных обоснований при вырабатывании производственных планов и мероприятий по улучшению производства и управления | + | |  |  | | + |
| 34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п. |  | | + |  | | + |
| 35. Я прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных  высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня. | + | |  | + | |  |
| 36. Работа коллектива воплощать в жизнь на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива. |  | | + |  | | + |
| 37. Для достижения высоких самодельных результатов в коллективе выполняется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по увеличению квалификации. | + | |  | + | |  |
| 38. Я уделяю большое внимание контролю работы подчиненных поддержанию темпа и качества работы | + | |  | + | |  |
| 39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает позитивное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально - психологический климат. | + | |  |  | | + |
| 40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты организации. | + | |  | + | |  |
| 41. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления главную роль играют социально - психологические методы (доверие, морально - психологический климат, сознательность и др.) | + | |  |  | | + |
| 42. Чаще всего я сам лично принимаю решения, но советуюсь с заместителями. |  | |  |  | | + |
| 43. В принятых решениях ответственность передается в соответствии с полномочиями. | + | |  | + | |  |
| 44. нахожу, что мой стиль общения с подчиненными дружеский. |  | | + |  | | + |
| 45.Я предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными. |  | | + | + | |  |
| 46. Принцип «Кнута и пряника» полагаю наиболее верным. |  | | + |  | | + |
| 47. Предпочитаю использовать чаще вознаграждение, чем наказание. | + | |  |  | | + |
| 48. Предпочитаю иногда отдавать инициативу в руки подчиненных. | + | |  |  | | + |
| 49. полагаю разумным быть дипломатом и не вступать в «разборки» с подчиненными. | + | |  |  | | + |
| 50. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять. | + | |  |  | | + |
| Итого: | 32 | |  | 22 | |  |