ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра общего менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Менеджмент организации»

на тему: Исследование феномена лидерства в организации (на примере ОАО Банк ВТБ)

Выполнила студентка очной формы обучения

специальности «Экономика и управление

на предприятии (городское хозяйство)»

третьего курса 32 группы М. Н. Кузячкина

Руководитель работы

доцент, к-т экон. наук, преподаватель

кафедры общего менеджмента А. А. Снатенков

Оренбург

2009

**Аннотация**

На курсовую работу Кузячкиной Марии Николаевны

на тему : Исследование феномена лидерства в организации (на примере ОАО Банк ВТБ).

Курсовая работа изложена на 35 листах, включает 1 рисунок, и 7 таблиц. Для ее написания было использовано 21 источник. Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

 Цель курсовой работы – разработать рекомендации по совершенствованию процесса взаимодействия руководителя и подчиненных. В теоретической главе данной работы изложены основы теории лидерства: раскрыта сущность лидерства и руководства, сделана краткая характеристика основных исследований в области лидерства, приведена модель эффективного лидера.

 В теоретико – аналитической главе рассмотрена общая характеристика ОАО Банк ВТБ, проанализирован стиль руководства управленческого персонала, а так же даны рекомендации по совершенствованию стиля руководства в ОАО Банк ВТБ.

 Курсовая работа по менеджменту организации рекомендуется студентам, обучающимся экономическим и управленческим специальностям при подготовке к семинарским занятиям по теме «Лидерство».

Исполнитель

Студентка группы ЭУ-22 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кузячкина М. Н.

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………….......4

1 Теоретические аспекты лидерства и руководства в организации……………..7

 1.1 Сущность и содержание лидерства и руководства…………………….......7

 1.2 Краткая характеристика основных исследований в области лидерства……………………………………………………………………………10

 1.3 Модель эффективного лидера…………………………………………......14

2 Исследование особенностей лидерства и руководства в ОАО Банк ВТБ.......18

2.1. Организационно- экономическая характеристика ОАО Банк ВТБ……..18

2.2 Характеристика структуры персонала Оренбургского филиала ОАО Банк ВТБ…………………………………………………………………….................21

2.3 Анализ стиля руководства управленческого персонала ОАО Банк ВТБ……………………………………………………………………………….26

2.4. Разработка рекомендаций по совершенствованию стиля руководства ОАО Банк ВТБ…………………………………………………………………..29

Заключение………………………………………………………………………….32

Библиографический список………………………………………………………..35

**Введение**

Лидерство - основная тема бизнес-литера­туры последних лет. Возросшие темпы из­менений в бизнесе, а также меняющаяся социальная и политическая ситуация предо­пределили востребованность руководите­лей-лидеров. Тема лидерства привлекает и ученых, и менеджеров. Самый часто задаваемый вопрос в этом случае: почему в определенных ситуациях появляется человек, способный побуждать дру­гих к новым свершениям?

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Од­нако целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее, все еще не существует полно­го согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изу­чаться.

Многими учеными лидерство определяется, как способность мобилизовать потенциальные психологи­ческие потребности последователей (подчиненных) и опереться на них в момент острого соперничества или конфликта. В этом смысле лидер­ство - это отношения, возникающие в ходе взаимного стимулирова­ния и поддержки, благодаря чему побуждения людей превращаются в их участие, дающее конкретные результаты. Процесс, таким образом, основан на взаимозависимости; лидеры раскрывают потенциальные воз­можности тех, кого ведут за собой [20, с.283].

Проблемы лидерства сегодня актуальны, поскольку они являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Кроме того, актуальность обозначенной проблемы обусловлена усилением соперничества и конкуренции, современных организаций в отношении трудового потенциала, что может нанести обществу существенный урон за счет необузданных амбиций, притязаний, и др. Все большее значение в наше время приобретает проблема формирования «команды» лидеров, выдвижение женщин на роль лидера, подготовка и вовлечение в активную деятельность молодых лидеров.

Теоретической основой исследования являются труды как российских, так и зарубежных ученых в области менеджмента, экономики, психологии и управления и других дисциплин. В частности, использованы исследования лидерства профессора О.С.Виханского с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, В.А. Дунаева, С.К. Мордовина и др., а также практикум, разработанный В.П.Пугачевым, рекомендации, предложенные профессором и доктором экономических наук А.М. Брячихиным. Среди зарубежных исследователей взяты за основу труды по управлению человеческими ресурсами Армстронга, Гарри Десслера, Р.Л. Дафта и других.

Объектом исследования является руководство ОАО Банк ВТБ, Оренбургский филиал.

Предметом исследования является процесс взаимодействия руководителя и подчиненных, а также качества лидера ОАО Банк ВТБ.

Цель работы **–** разработка рекомендаций по совершенствованию процесса взаимодействия руководителя и подчиненных.

Задачи курсовой работы сводятся к следующему:

 1. Раскрыть сущность и содержание лидерства и руководства.

2. Описать основные исследования в области лидерства.

 3. Определить модель эффективного лидера.

4. Представить организационно - экономическую характеристику предприятия на примере ОАО Банк ВТБ.

5. Описать структуру управленческого персонала ОАО Банк ВТБ.

6. Проанализировать стиль руководства управленческого персонала в ОАО Банк ВТБ.

 7. Разработать рекомендации по совершенствованию стиля руководства в ОАО Банк ВТБ.

Руководство людьми является процессом, подразумева­ющим наличие не только лидера, но и его последователей, а также выполняемых ими задач и конкретных ситуаций, в которых они дей­ствуют. Поэтому самыми актуальными методами исследования лидерства являются: метод сравнения, описания, анкетирования, которые и были применены в процессе написания курсовой работы.

Информационной базой исследования являются: материалы проведенного анкетирования на определение лидерских качеств менеджера по управлению персоналом, наблюдения, результаты опроса коллег менеджера по управлению персоналом банка, а так же информационные ресурсы Интернет-сайтов о проблемах современного российского лидерства и периодические издания по вопросам управления персоналом.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА**

**1.1 Сущность и содержание лидерства и руководства**

Лидер - авторитетный член группы, организации, общества, играющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи [3, с.328].

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в органи­зации - это не одно и то же. Менеджерв своем влиянии на работу под­чиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностнуюоснову власти и источники, ее питаю­щие. Лидерствокак специфический тип отношений управления осно­вывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаи­модействияв организации. Этот процесс является гораздо более слож­ным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участни­ков. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей,а не подчиненных. Соответст­венно, отношения «начальник - подчиненный»,свойственные традици­онному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер - последователь» [6, с.457].

Основой лидерства является специфический тип управления, возникший в древности на основе отношений «хозяин - раб» и «лидер - последователь». При этом лидер занимает в группе центральную позицию и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями. Изучая лидеров из числа выдающихся исторических деятелей, можно ли прийти к выводу, что они обладают теми же характерными чертами, что и руководители организаций [20, с.284].

Право на власть приобретается лидером в ходе формирования группы последователей и заключается в принятии решений и распоряжении ресурсами группы для достижения по­ставленных целей. Реально этим правом лидер пользуется только до того момента, пока это признается его последователями в неформальной организации [3, с.324].

Пример поведения лидера - главное для его признания в группе и во многих случаях служит причиной последующего обожания последователями (харизма). Для этого лидеру нужно найти своих последователей и постоянно демонстрировать личностные качества и образцы поведения (ум, силу, мужество, быстрое принятие решений, находчивость, юмор и др.) [3, с.324].

Лидерские отношения отличает то, что группа последователей признает личностные и фи­зиологические качества лидера, передает ему властные полномочия (право командовать), на­деляет его ответственностью (он должен заботиться о членах группы и удовлетворять их по­требности), а также оказывает ему необходимую поддержку в достижении поставленных це­лей [3, с.324].

Взаимоотношения «лидер - последователь» не лишены слабости, т.к. во многом зависят от желания лидера провести изменения, его стремления удержать власть разными способами и приводят к расстройству неформальной организации в случае ухода или смерти ли­дера. При осуществлении лидерских функций необходимо искусно балансировать, избегая манипулирования людьми и проявлений фальшивого чувства превосходства. Это вызовет у членов группы чувство обиды, что приводит к утрате доверия к лидеру [3, с.324].

 Некоторые исследователи полагают, что «обособленность» лидера являет­ся результатом опыта, имевшего место в детстве и отделившего ребенка от других (что зачастую травмирует и его психику). Отдаление от своего окружения заставляет потенциального лидера обернуть взгляд в самого себя и состояться в новом качестве как личность. Напротив, менеджеры склонны видеть в жизни проявления поиска безопасности, стабильнос­ти и присущего среднему классу конформизма, но не поиска иных путей и разнообразия. (Этим можно частично объяснить очевидную нехватку лидеров в производственных организациях. Большинство ме­неджеров скорее руководят, чем ведут за собой.) [20, с.285].

Но эффективный ме­неджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характе­ристики находятся как бы в разных измерениях.

Менеджер - это человек, который направляет работу других и несет персональную от­ветственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников [2, с.240].

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и прак­тически не используют их для проведения изменений. Лидеры сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу [11, с.117].

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их пове­дение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их в групповой совместной работе, т.е. де­лая акцент на партнерских отношениях [19, с.327].

Используя свой профессионализм, знания и умения, менеджеры концентрируют усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить альтернативы решения проблемы. Ре­шения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность ме­неджерам, предпринимают постоянные попытки разработки новых неоднозначных реше­ний проблемы. Лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствую­щего вознаграждения [19, с.327].

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов от­ношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реаль­ной жизни реже. О. С. Виханский своей работе приводит интересную таблицу с отличиями менеджера от лидера. Эти отличия показаны в таблице 1.

Таблица 1.1 Отличия менеджера от лидера

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Новатор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План - основа действий | Видение - основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Обобщая все сходства и различия лидера и менеджера, можно отметить, что сравнение общих черт говорит о том, что продвижение в высшие эшелоны управления в коммерческих и государственных орга­низациях нельзя назвать вполне объективным процессом. Многие усло­вия приложения сил к развитию карьеры в будущем запрограммирова­ны уже родителями и школой. Основное же отличие между ними состоит в том, что свое взаимодействие с подчиненными менеджер строит на фактической информации, нормативных документах, традициях организации и в рамках установленных целей, лидер же передает свое видение будущего последователям, помогая им адаптироваться к новому и пройти этап изменений.

**1.2 Краткая характеристика основных исследований в области лидерства**

Лидерство всегда оказывало значительное влияние на курс развития мировой истории, поэтому тщательное изучение теорий лидерства началось примерно столетие назад. В результате получили признание четыре концепции лидерства.

Теория лидерских качеств, более известная в истории как «теория великих людей», утверждает, что лучшие лидеры обладают определенным набором качеств, кото­рые позволяют им вести за собой людей [19, с 329].

Наиболее интересный результат исследований был получен американским консультантом У. Беннисом, определившим четыре группы лидерских качеств: физиологические (рост, вес, внешний вид и др.), психологические (характер человека), умственные (знания), личностные (инициативность, уверенность) [3, с.470].

Однако универсального набора лидерских качеств, присущих большинству эффективных руководителей, выделить не удалось.

 Концепция лидерского поведения утверждает, что эффективность лидера определя­ется его манерой поведения и стилем руководства по отношению к подчиненным, возмож­ностью психологического воздействия на людей с целью координации их действий в дос­тижении целей [19, с 329].

Одним из представителей данной концепции является К.Левин. На основе экспериментальных данных он выявил три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.

В послевоенный период получили распространение исследования университета штата Огайо. Они определили, что руководитель может быть одновременно ориентирован и на работу и на сотрудника, поэтому предложили новые переменные оценки: структура (распределяет производственные роли между подчиненными) и внимание к подчиненным (допускает участие подчиненных в принятии решений) [3, с.472].

В результате исследований Мичиганского университета были положены две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. В рамках данных исследований Р. Лайкерт считал, что руководитель может быть ориентирован только либо на работу, либо на подчиненных. Эти выводы были положены в разработанную им концепцию «Системы управления 1,2,3,4», где система 1 предполагает авторитарный стиль, система 4 - стиль, ориентированный на совместную работу с подчиненными, а системы 2 и 3 являются промежуточными [3, с.475].

Д. Мак-Грегор выделил две теории: Х и Y. Теория X есть традиционное видение управления и контроля, где средний человек по своей природе ленив, лишен амбиций и не любит ответственности. Таким коллективом необходимо управлять используя наблюдение и строгий контроль. Теория У есть интеграция индивидуальных и организационных целей. Здесь люди по своей природе не противятся нуждам организации и считают работу такой же естественной потребностью как сон и отдых. Таким коллективом необходимо управлять не при помощи контроля и власти, а управлением по конечной цели [3, с.470].

Модифицировали данную концепцию Р. Блейк и Д. Мутон, разработав управленческую решетку, где лидер рассматривался в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Мутона включает следующие типы поведенческих действий менеджера: «страх перед бедностью», где руководитель – это человек с безразличным отношением к делу; «дом отдыха» (менеджер мало внимания обращает на нужды организации); «авторитет – подчиненные» (армейская стратегия управления, минимум заботы о работниках) ; «организационное управление» (баланс эффективности производства и хорошего морального настроя подчиненных); «команда» (в действиях руководителя преобладают демократические приемы [3, с.478].

Таким образом, эффективность лидера зависит от его ориентации на производство, рабо­ту, стиль руководства и подчиненных.

 Концепция ситуационного лидерства базируется на необходимости сочетания лидер­ских качеств и поведения в зависимости от конкретной ситуации. Данная концепция включает континиуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, где лидер сам выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации [3, с.481].

Также концепция включает модель ситуационного лидерства Фидлера. Фидлер разработал шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПД), по которой респонденты должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Соответственно, выделяется два типа лидеров: лидер с высоким НПТ и лидер с низким НПТ [3, с.482].

 Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда одним из ключевых факторов ситуационности называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желаний выполнять поставленную лидером задачу. Авторы модели выделили четыре лидерских стиля, каждый из которых соответствует определенной степени зрелости: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий [3, с.487].

 Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла базируется на мотивационной теории ожидания и выделяет четыре лидерских стиля: директивный, поддерживающий, стиль, ориентированный на достижения, участвующий [3, с.490].

 Модель принятия решений Врума - Йеттона - Яго предполагает пять стилей: автократический I (АI), автократический II (АII), консультативный I (КI), консультативный II (КII), групповой и совместный II (в зависимости от степени привлечения подчиненных [3, с.500].

Таким образом, лидер может и должен вес­ти себя по-разному в зависимости от группы последователей, проблемы (ситуации), требую­щей своего решения, и воздействия внешней среды [19, с.329].

К современным концепциям лидерства относятся следующие. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Концепция основывается на том, что лидер, наблюдая за работой подчиненных, делает выводы об их поведении и сам выбирает адекватный этому поведению стиль. Особенность модели заключается в том, что существуют две важные связки: стремление лидера определить причины плохой работы и ответное лидерское поведение, т.е. следствие [3, с.503].

 Концепция харизматического лидерства предполагает, что у харизмы есть негативная сторона и позитивная сторона, что объясняет два лидерских стиля: стиль неэтического харизматического лидера (использует власть в личных целях и требует беспрекословного выполнения своих решений) и стиль этического харизматического лидера (использует власть в интересах других и стимулирует у последователей творческий подход к делу) [3, с. 507].

Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений. Типы лидерства в данной модели определяются в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером. Таким образом, выделяются: лидер с положительной харизмой, лидер с отрицательной харизмой, лидер-реформатор, традиционный лидер[3, с.508].

Тщательное изучение концепций лидерства позволяет сделать вывод о том, что традиционные лидерские концепции легко определяют управленческий эффект преимущественно на основе качеств лидера, что на практике не всегда возможно. Современные же концепции лидерства сочетают в себе черты, поведение и ситуации, в которых лидер сам выбирает нужный ему стиль.

* 1. **Модель эффективного лидера**

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. При этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы или организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

 Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создаватьобраз будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяетпоследователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские (рис. 1)Рис. 1 Черты эффективного лидерства

Эффективное лидерство

Коммуникация

Видение

Доверие

Гибкость

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигнуто в результате го и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят(неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

Власть и влияние являются главными в работе лидера. Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне не соединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его последнего слова, которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень решительности у самого лидера.

 Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.[6, с.463].

1. **ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА В ОАО КБ «АГРОИМПУЛЬС»**
	1. **Организационно – экономическая характеристика ОАО Банк ВТБ**

Банк был создан 16 октября 1990 года с наименованием «Банк внешней торговли РСФСР». В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 23.07.1993г. изменено фирменное наименование Банка на Банк Внешней Торговли Российской Федерации (сокращенное фирменное наименование ОАО Банк ВТБ). Юридический адрес: 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д.29. Почтовый адрес: 119992, г. Москва, ГСП-2, ул. Плющиха, д.37.

Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и сокращенным фирменным наименованием на русском языке, а также указанием места нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке знак обслуживания и другие средства визуальной идентификации.

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Органами управления Банка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Президент – Председатель Правления, Правление.

 Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Осуществление банковских операций производится на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

Стратегия Банка - быть лидером в обслуживании корпоративных и розничных клиентов в России и ведущей международной финансовой группой российского происхождения, способной предоставлять своим клиентам услуги по всему миру.

ОАО Банк ВТБ – крупнейший финансовый институт в России, который является ключевым звеном группы ВТБ, ведущей международной финансовой группой российского происхождения, предлагающей широкий спектр банковских продуктов и услуг на территории России, в ряде стран СНГ, Западной Европы, Африки и Азии.

Диверсифицируя свою деятельность, ОАО Банк ВТБ постоянно расширяет круг проводимых на российском рынке операций и предоставляет клиентам широкий комплекс услуг, принятых в международной банковской практике:

* открытие и ведение валютных и рублевых счетов, счетов в драгметаллах;
* расчетно-кассовое обслуживание, в т. ч. прием, пересчет и зачисление выручки на счета;
* операции по покупке/продаже иностранной валюты за рубли, а также конверсионные операции иностранная валюта/иностранная валюта;
* управление рублевыми и валютными ресурсами;
* брокерское обслуживание при проведении операций с государственными ценными бумагами;
* операции с банкнотами во всех свободно конвертируемых валютах;
* операции с драгоценными металлами, в т.ч. с коллекционными монетами из драгоценных металлов;
* кредитование в рублях и иностранной валюте;
* операции с депозитными сертификатами и векселями ВТБ;
* ипотечное и потребительское кредитование населения;
* выпуск и обслуживание международных пластиковых карт;
* операции по покупке и продаже наличной иностранной валюты и платежных документов в иностранной валюте.

ВТБ является одним из лидеров национального банковского сектора и занимает прочные конкурентные позиции на всех сегментах рынка банковских услуг. Главным акционером ВТБ с долей в 77,5% является Правительство РФ. В ходе проведенного в мае 2007 года IPO среди российских и международных инвесторов было размещено 22,5% акций ВТБ. Общий объем средств, привлеченных в рамках дополнительной эмиссий акций, составил около $8 млрд., что сделало IPO ВТБ крупнейшим публичным размещением акций в мире в 2007 году. Кроме того, оно стало самым «народным IPO» в России за всю историю национального фондового рынка, по его итогам акционерами ВТБ стали более 120 тыс. россиян.

Анализ финансовых результатов показывает, что сумма активов на 01.01.2009г. составила 1507371755 тыс. руб., что по сравнению с предыдущим периодом больше на 726152028 тыс. руб., т.е. больше на 92,95%. К столь резкому подъему финансового результата привело расширение спектра предоставляемых услуг. Но, несмотря на наличие положительного финансового результата, на предприятии отмечается тенденция чрезмерного увеличения расходов. В частности, на 01.01.2008г. сумма обязательств составила 646902601 тыс. руб., что на 23,41% больше, чем в предыдущем периоде. Сумма пассивов на 01.01.2009г. составила 1148684967 тыс. руб., что на 77, 57% больше, чем в предыдущем периоде.

На основе данных формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» за период 2006 – 2008 гг. можно проанализировать сумму прибыли (убытка), полученной предприятием за отчетный период. Так, в 2007г. прибыль увеличилась на 32,95% по сравнению с предыдущим периодом, а на 01.01.2009г. прибыль составила 17977992 тыс. руб., что лишь на 4,67% больше, чем в 2007г.

Таким образом, ОАО Банк ВТБ - один из ведущих кредиторов российской экономики. Кредитные вложения ВТБ в нефинансовый сектор на 1 октября 2008 года составили 1101 млрд. рублей. Наибольший удельный вес занимают кредитные вложения в предприятия топливно-энергетического комплекса, машиностроения и торговли, в том числе внешней.

Оренбургский Филиал ОАО Банк ВТБ расположен по адресу: г. Оренбург, 460058, ул. Чкалова 15/1. Филиалы и представительства Банка не являются юридическими лицами и действуют на основании положений, утвержденных Правлением Банка.

Руководители филиалов и руководители представительств назначаются Президентом – Председателем Правления Банка и действуют на основании доверенности, выданной Банком. Филиалы и представительства осуществляют свою деятельность от имени Банка, ответственность за их деятельность несет Банк.

Оренбургский филиал начал свою работу в ноябре 2004 года. Управляющий филиалом – Забелло Дмитрий Александрович. Оренбургский филиал осуществляет свою деятельность под общим руководством Правления Банка и Председателя Правления.

Проведя исследование по вышеизложенным показателям, можно сделать вывод, что по основным направлениям деятельности Банк развивается достаточно успешно, хотя присутствуют и негативные моменты, которые зачастую нельзя преодолеть простым влиянием финансовых средств, объем которых, к тому же ограничен. Поэтому необходимо использовать другие механизмы улучшения основных показателей, и в первую очередь, необходимо задуматься о совершенствовании процесса стимулирования персонала.

**2.2 Характеристика структуры персонала Оренбургского филиала ОАО Банк ВТБ**

На современном этапе все большее влияние на успех деятельности любой организации, в том числе и банка, оказывает человеческий фактор. Этим обосновывается необходимость изучения кадрового состава Банка.

Рост численности персонала, чаще всего, говорит о расширении сфер деятельности организации, а также прогрессивности ее развития. Таблица 2.1 отражает именно эти тенденции в ОАО Банк ВТБ. Кроме того, она показывает, что Банк практически полностью обеспечен трудовыми ресурсами. На сегодняшний день численность персонала филиала составляет 83 человека.

Таблица 2.1 – Состав и структура работников ОАО Банк ВТБ по категориям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2007 год | 2008год | 2009 год | Измене-ния в структуре 2009г. к 2007г., % |
| Кол-во человек | В % к итогу | Кол-во человек | В % к итогу | Кол-во человек | В % к итогу |
| Среднесписочная численность всего персонала,в том числе: | 44 | 100,0 | 56 | 100,0 | 83 | 100,0 | - |
| руководители  | 14 | 31,82 | 17 | 30,36 | 25 | 30,12 | - 1,70 |
| специалисты | 30 | 68,18 | 39 | 69,64 | 58 | 69,88 | + 1,70 |

Из таблицы видно, что за 2007-2009 гг. удельный вес руководителей уменьшился на 1,70% и составил от общего количества сотрудников 30,12%. Удельный вес специалистов увеличился на 1,70% и составил 69,88%, что обусловлено необходимостью в высококвалифицированных специалистах.

Таблица 2.2 показывает, что большинство сотрудников входят в группу от 20 до 30 лет – это этап становления карьеры. Приоритетными направлениями развития на данном этапе являются освоение работы, развитие навыков, самоутверждение, достижение независимости, нормальный уровень оплаты труда.

Таблица 2.2 – Возрастная структура персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст | Численность |
| До 20 лет | 0 |
| 20 - 30 лет | 53 |
| 30 – 40 лет | 15 |
| 40 – 50 лет | 13 |
| 50 – 60 лет | 2 |
| Свыше 60 лет | 0 |

Приоритеты в труде мужчин и женщин существенно отличаются друг от друга. Исследование показало большую заинтересованность женщин в хорошей атмосфере в коллективе и стабильности рабочего места, в то время как мужчины куда более заинтересованы в высокой заработной плате, элементе соревновательности в процессе работы, карьерном росте и престижности места работы.

Таблица 2.3 указывает на преобладание в структуре персонала женщин (около 70 %). Поэтому основное внимание необходимо уделить именно их трудовым потребностям, но не стоит забывать и о сотрудниках мужского пола. Мотивационная политика, ни в коем случае, не должна быть односторонней.

Таблица 2.3 – Половая структура персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Пол | Численность |
| Мужчины | 25 |
| Женщины | 58 |

Таблица 2.4 отражает высокий уровень образования сотрудников, что определяет и высокий уровень их притязаний в трудовой деятельности.

 Таблица 2.4 – Образовательная структура персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Образование  | Высшее экономическое | Высшее юридическое | Высшее в области ИТ |
| Количество сотрудников | 75 | 3 | 5 |

Стаж работы в организации является показателем ее стабильности и приверженности работников, косвенно указывая на уровень мотивации. Ведь, если сотрудники трудятся в организации продолжительное время, значит, данная работа удовлетворяет их потребности на должном уровне. Таблица 2.5 показывает, что некоторые работники трудятся в организации 5 лет. Для столь немногочисленного Банка – это неплохой показатель, но в тоже время основной составляющей персонала являются сотрудники, стаж которых не превышает одного года.

Таблица 2.5 – Стаж работы в банке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж | До 1-го года | 1 – 3 лет |  3 – 5 лет |
| Количество сотрудников | 37 | 26 | 20 |

Таблица 2.6 показывает, что в 2008 году уволились 10 сотрудников, для небольшого Банка это весомо. Возможно, данный показатель возрос в связи со структурной перестройкой в Банке, которая произошла в конце 2007 года.

Таблица 2.6 – Движение персонала Банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В течение 2007 | В течение 2008 | В течение 2009 |
| Поступление | 15 | 30 | 9 |
| Выбытие | 3 | 10 | 9 |

Проведя исследование по вышеизложенным показателям, можно сделать вывод, что по основным направлениям деятельности Банк развивается достаточно успешно, хотя присутствуют и негативные моменты, которые зачастую нельзя преодолеть простым влиянием финансовых средств, объем которых, к тому же ограничен. Поэтому необходимо использовать другие механизмы улучшения основных показателей, и в первую очередь, необходимо задуматься о совершенствовании процесса стимулирования персонала.

Управление персоналом Банка осуществляется Группой по работе с персоналом (далее по тексту – Группа), которая является структурным подразделением Филиала ОАО Внешторгбанк в г. Оренбурге. Группа в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, а также Уставом Банка, локальными нормативными актами и организационно-распорядительными документами Банка, Положением о Филиале, распорядительными документами Филиала и Положением о группе по работе с персоналом .

Целями деятельности Группы являются:

* формирование и развитие высокопрофессиональной команды специалистов, способной решать стратегические, операционные задачи Филиала, обеспечивать развитие конкурентных преимуществ и достижение лидирующих позиций на региональном рынке банковских услуг;
* обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом в соответствии со стратегией развития Банка, надлежащее осуществление кадровых политик и процедур.

Задачами Группы являются:

* подбор, адаптация и оценка работников Филиала в соответствии с потребностями Филиала;
* реализация программ корпоративного обучения и развития персонала Филиала;
* сопровождение системы мотивации персонала Филиала, в том числе, в области социальной политики Филиала;
* внесение предложений по формированию сметы и мониторинг исполнения сметы Филиала в области работы с персоналом;
* ведение кадрового делопроизводства в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и установленным в Банке порядком;
* организация работы по обеспечению требований охраны труда, установленных законодательством Российской Федерации.

Руководителем Группы по работе с персоналом в Оренбургском филиале является Лаптева Наталья Александровна, на нее возложены все функции по работе с персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что на руководителя по работе с персоналом возложены все функции группы по работе с персоналом, т.е. это огромный объем работы, который выполняет один работник. Это экономично для Банка в целом, но достаточно трудоемко для руководителя целого отдела, поэтому для его разгрузки, а также ускорения работы необходимо дополнительно привлечь специалистов. Кроме того, группа совмещает себе функции отдела кадров и отдела по управлению персоналом. Необходимо разграничить функции, поскольку это усложняет работу Группы.

**2.3 Анализ стиля руководства в организации и его влияния на эффективность управления персоналом**

Для определения стиля управления руководителя отдела была проведена оценка личного стиля путем тестирования. Тест позволил оценить стиль руководства в данном отделе организации, соотношение в нем демократических и административных факторов. Сущность оценки состояла в том, что руководителю необходимо было выразить свое мнение, в соответствии с тем как он обычно действует, к 40 утверждениям, которые отражают различные элементы стиля руководства. При проведении данного тестирования были получены следующие результаты: численное значение Л (ориентированность на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе) = 17, значение П (ориентированность на достижение производственных целей) = 14.

 Значения Л и П отражают ориентированность стиля в абсолютных единицах, относительные значения представлены величинами Сл и Сп, они показывают процент от идеала в ориентации на людей и на производство. В данном случае Сл = 85%, Сп = 70%. На основе полученных данных можно сделать вывод, что руководитель ориентирован на производство и заботу о коллективе, в процентном соотношении: 85% на заботу о коллективе, а 75% на заботу о производстве, в зависимости от сложившихся ситуаций. Стиль данного руководителя характеризуется небольшим преобладанием ориентированности в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, характеризуя стиль руководства в отделе можно сказать, что в нем сочетаются авторитарный стиль, основанный на указаниях, а также демократический стиль, основанный на предоставлении широких прав в принятии решений, проявлении инициативы, в зависимости от ситуации.
Однако директивные указания не всегда объясняются и не подлежат обсуждению, они должны быть выполнены и только лишь. А вот при проявлении инициативы специалистами банка, она не всегда находит поддержку у руководства. На формирование стиля руководства оказывают влияние уровень иерархии управления, вид деятельности, и, разумеется, конкретные ситуации. Руководитель предпочитает преимущественно механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности к принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Руководитель избегает навязывания своей воли подчиненными, старается решать дела, советуясь с подчиненными, охотно прислушивается к мнению других, многие вопросы целиком выносит на обсуждение коллектива, а единолично решает только самые срочные, оперативные. К подчиненным такой руководитель чаще обращается с просьбой, советом, рекомендациями. Реже – приказывает. Требователен, но справедлив, старается создать хорошие отношения в коллективе, а когда нужно - отстаивает их интересы. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает их о трудностях, о положении в коллективе. Старается окружить квалифицированными специалистами, стремиться, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

Все психологические качества лидера невозможно определить в строгой последовательности, тем не менее, некоторые из них (уравновешен­ность, творчество, упорство) явно проявляются в личности лидера. Эти качества только способствуют становлению лидера [15, с.115].

Следует отметить, что демократический стиль руководства предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений. Но возможен и переход руководителя к авторитарному стилю управления в случаях неблагоприятных условий выполнения задач. Руководитель позволяет себе жесткое отношение к подчиненным в напряженных ситуациях, трудностях в работе, при необходимости быстрого и своевременного выполнения работ.

Основными критериями эффективности данного стиля выступают: достижение целей, выполнение заданий, гуманистические факторы.

Совмещение руководителем авторитарного и демократического стилей в единый, является средством повышения эффективности управления персоналом. Поскольку применение только демократического стиля могло привести к снижению дисциплинированности, замедлению темпов работы, несвоевременному достижению целей, выполнению заданий, а применение только авторитарного стиля могло значительно ухудшить психологический климат в коллективе, удовлетворенность трудом, что также привело к снижению производительности. Поэтому совмещение данных стилей позволяет в зависимости от ситуации, применять определенные оптимальные подходы к управлению персоналом.

 Несмотря на достаточно большую степень ориентированности на достижение высоких производственных результатов и на заботу о коллективе можно выделить недостатки данного стиля руководства: высокая требовательность к подчиненным, что часто отрицательно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе, частое отсутствие поддержки инициативы работников, не учет личных качеств и особенностей работников.

Таким образом, стиль руководства на данном предприятии характеризуется в целом жесткостью в деле и мягкостью по отношению к людям. Эффективность данного руководителя достаточно высока, он требователен и строг со своими подчиненными в отношении дисциплинированности, своевременного выполнения заданий, но стремится проявить заботу по отношению к ним в психологическом и финансовом планах. Это способствует нормальному психологическому климату в коллективе, настрою работников, которое обеспечивает доброжелательное отношение сотрудников к клиентам банка и в целом повышает производительность.

**2.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию стиля руководства в ОАО Банк ВТБ**

Таким образом, на основе анализа стиля руководства персоналом в отделе обслуживания клиентов было выявлено сочетание в нем элементов демократического и авторитарного стилей управления. Но, несмотря на достаточно большую степень ориентированности на достижение высоких производственных результатов и на заботу о коллективе были выявлены недостатки данного стиля руководства: высокая требовательность к подчиненным, что часто отрицательно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе, обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, не учет личных качеств и особенностей работников.

 Для эффективной работы персонала отдела обслуживания клиентов важно, чтобы каждый из членов коллектива, работал на достижение единой цели, кроме того, важное значение будет иметь психологический климат в коллективе.

На основе проведенного исследования была разработана, и предложена следующая система рекомендаций для руководителя отдела обслуживания клиентов:

* объективно оценивать свои возможности и развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета и позволили бы быть образцом для подражания (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);
* в зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться больше демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников, это будет повышать эффективность руководства в различных ситуациях;
* быть требовательным не только к окружающим, но и к себе, стремиться совершенствоваться;
* искать подход к каждому из сотрудников, учитывая его личные особенности, деловые качества;
* адаптировать свой стиль для конкретной ситуации,
ориентировать его на реальность;
* стремиться конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности;
* проявлять гибкость и умение идти на компромисс при убеждении других, поскольку гибкость стиля является важным признаком качества менеджера;
* вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата. Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта. Поэтому руководитель должен постоянно вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата. Это будет способствовать повышению эффективности работы персонала;
* развивать интеллектуальные, организаторские, психологически-коммуникативные способности, которые, несомненно, будут сказываться на эффективности управления персоналом;
* стремиться к увеличению производительности и эффективности производственного процесса, в том числе контроля.

 Подводя итог, можно заключить, что каждый руководитель любого ранга и независимо от численности группы имеет свои индивидуальный стиль руководства, который в большей степени зависит от его личных качеств.

Однако не существует и не будет существовать лидера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации. [5, с.201].

В своей деятельности руководитель должен задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствии с требованиями новых условий.
Учет данных рекомендаций будет способствовать укреплению трудовой дисциплины работников отдела, улучшению организации труда, повышению качества выполняемых работ и предоставлению клиентам Банка высокого уровня обслуживания, а в целом, эффективности работы Банка.

**Заключение**

Итак, на основании вышеизложенного материала можно сделать вывод о том, что до сих пор не существует универсального определения лидерства, поскольку различные авторы дают свое определение. Руководство является основной силой организации, которая координирует деятельность подсистем и которая определяет их взаимосвязи с окружающей средой.

Теория лидерства начала создаваться не ме­нее двух тысяч лет назад и применялась для воспитания политичес­ких и военных деятелей. В общественно-экономических формациях, построенных на методах принуждения, рабском труде, низких социальных потребностях, имело место неэффективное лидерство, основанное преимущественно на отношениях «хозяин - раб». Далее эти отношения приобрели форму «лидер - последователь», где лидер занимает в группе центральную позицию и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями.

Существует ряд основополагающих подходов к изучению лидерства. Наиболее последовательными являются теории лидерских качеств, теории лидерского поведения и ситуационные теории лидерства. Не­смотря на изобилие открытий, есть ряд лейтмотивов, которые в совокупности дают возможность достаточно глубоко понять лидерство как поведенческий феномен.

 Теория лидерских качеств приводит к тому, что лидеры обладают определенным набором качеств, кото­рые позволяют им вести за собой людей (физиологические, психологические, умственные, личностные). Но универсального набора лидерских качеств, присущих большинству эффективных руководителей, выделить не удалось.

Теория лидерского поведения подводит к пониманию, что любая социальная система порождает два существенно важных типа поведения - ориен­тированное на задачу и ориентированное на отношения. Первый тип представляет собой попытки структурировать, задать направление, ус­тановить стандарты. Второй - характеризуется проявлением интереса к участвующим в процессе людям, к сохранению равновесия, или соци­ального баланса, и к формированию команды. Поведение эффективных лидеров показывает, что они считают очень важным обеспечить равно­весие обоих его типов, изменяя в случае необходимости собственное поведение ради поддержания такой сбалансированности.

Концепция ситуационного лидерства базируется на необходимости сочетания лидер­ских качеств и поведения в зависимости от конкретной ситуации.

Среди современных концепций лидерства следует выделить: концепцию атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства), концепцию харизматического лидерства и концепцию преобразующего лидерства, или лидерства для изменений.

Анализ концепций лидерства определяет то, что традиционные лидерские концепции легко определяют управленческий эффект преимущественно на основе качеств лидера, что на практике не всегда возможно, а современные концепции лидерства сочетают черты, поведение и ситуации, в которых лидер сам выбирает нужный ему стиль.

Анализируя сходства и различия менеджера и лидера, следует отметить, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами, но обратный вариант встречается в реаль­ной жизни реже.

Наиболее подробно исследовать проблему лидерства можно на примере конкретного предприятия, адаптированного к современным условиям. Таким примером в курсовой работе является Оренбургский филиал ОАО Банк ВТБ. Для этого банка характерно гармоничное сочетание в коллективе опытных работников с большим банковским стажем и молодых специалистов, имеющих огромный потенциал к лидерству.

Результаты всех исследований по данной теме позволяют сделать определенные выводы и рекомендации по выбору стиля руководства в организации.

Становление лидера должно проходить в определенной последовательности и соответствовать роду деятельности организации.

Наконец, необходимо помнить, что не существует и не будет существовать лидера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации. Каждый человек уникален, но самое главное - лидер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску.

Таким образом, одна из важнейших задач, решаемых лидером, состоит в том, чтобы дать осознать подчиненным их цели, ценностные ориентации и пред­назначение.

**Библиографический список**

 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для вузов / М. Армстронг; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с.

 2. Блинов О.А. Искусство управления персоналом : учебник для вузов / О.А. Блинов. – М.: Гелан, 2001. – 411 с.

3. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2007.-816 с.

4. Брячихин А.М. Уроки управления людьми для будущего. уководитель: открытое и тайное. : ЗАО СП «Контакт РЛ», 2001.-223 с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : учеб. пособие для вузов / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 495 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 1999. – с. 469-527

7. Воробьев А. Законы лидерства / А. Воробьев, С. Сигневич, А. Чуркин // Управление персоналом. – 2007. - № 12. – С. 17-21.

8. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 2006.

9. Десслер Г. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 1997. – 431 с.

10**.** Дорошеева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. //Управление персоналом. –2007.-№8

11. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: учеб. пособие / Г.Г. Зайцев. – М.: ЮНИТИ, 2000. - 259 с.

12. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры / под ред. Ю.Наврузова, Н.Черепухиной. – К. : Издательство А. Капусты, 2002.-320 с.

13. Колосова М. Как отличить результативного руководителя от «псевдо»? / М. Колосова // Управление персоналом. – 2008. - № 18. – С. 36-37.

14. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. : учебник для вузов / И.А. Кузьмин. - М.: Россмен, 1995. - 491 с.

15. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.- 275 с.

16. Основы управления персоналом: учебник для вузов / под ред. Б.М. Генкина. - М. : Высшая школа, 2000. - 383 с.

17. Положение о правлении открытого акционерного общества коммерческого банка «Агроимпульс» от 15 июня 2007 года.

18. Резник С.Д. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие/ С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 211 с.

19. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом : учебник для вузов / В.А. Спивак.- Спб. : Питер, 2000.- 416 с.

20. Хант Дж. Управление людьми в компаниях : руководство для менеджера / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 1999. -360 с.

21. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : учеб. пособие /Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.