Министерство образования Российской Федерации

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Региональный центр по переподготовке военнослужащих (РЦПВ)

*Программа переподготовки незанятых выпускников*

*Направление “Менеджмент”*

## ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема Лидерство. Управление персоналом.

Автор аттестационной работы: Князькова Н.В.

Группа: М-41

Руководитель аттестационной работы: **Павленко В.А.**

Новосибирск - 2003

**СОДЕРЖАНИЕ**

## СОДЕРЖАНИЕ……………………………………………………………………………...2

### ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………………..3

# 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА………………………………………..5

* 1. ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ ЛИДЕРСТВА……………………………………...5
  2. СТИЛИ РУКОВОДСТВА………………………………………………………...7
  3. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА…………………………………...16

**2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ХЛЕБОКОМБИНАТА**

**«РАССВЕТ»………………………………………………………………………….….23**

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ……………………………………….23

2.2 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЕМ…………………..25

2.3 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ……...30

**3. СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ……..…..34**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………………….....40

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………………………………………………...41

**ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность темы исследования.* При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Исходя из этого, становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо 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 реализовать 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.* Основная цель работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, провести анализ взаимоотношений между руководителем и подчиненными, и дать рекомендации для повышения результативности труда предприятия в целом.

Достижение цели подразумевало решение следующих поставленных задач:

* 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.* Рассмотрение управленческих взаимоотношений, их сущности и особенностей на основе хлебокомбината «Рассвет».

*Предмет исследования.* Изучение ситуационных подходов к эффективному лидерству.

*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.

*Структура дипломной работы.* Дипломная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка литературы. Основной текст изложен на 38 станицах. Список литературы содержит 27 источников.

*Во введении* раскрыта актуальность темы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

*В первой главе* «Теоретические основы лидерства» определены понятия и сущность лидерства, детально рассмотрены стили и современные методы руководства.

*Вторая глава* «Анализ управления персоналом на основе хлебокомбината «Рассвет»» посвящена рассмотрению лидерских взаимоотношений на предприятии, в главе приведены характеристика, организационная структура и методы управления, используемые в организации.

*В третьей главе* «Ситуационные подходы к эффективному лидерству» был проведен анализ основ эффективного лидерства.

В *заключении* обобщены исследования и результаты диплома и сформулированы основные выводы.

**1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА**

**1.1 Понятия и сущность лидерства**

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

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства [16, c.185].

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

* проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;
* достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
* уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

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

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [11, c. 134].

Проблемы лидерства 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. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции, в конечном счете, утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

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

**1.2 Стили руководства**

Стиль руководства в контексте управления – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера [16, c. 164] .

Стиль руководства ‑ типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели

Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому, если можно выявить у себя эти качества, то, возможно, их развитие, позволяющее в будущем стать хорошим руководителем.

В дальнейшем возник другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения: *стиль управления* это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждения их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. Но и такой подход оказался не полным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информацию. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести в различных ситуациях.

Таким образом, представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции:

1. личных качеств;
2. особенностей поведения человека в организации;
3. конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к руководству, по способу и методу отношения к подчиненным,каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя. По классификации Курта Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным. Рис. 1 иллюстрирует автократично-либеральный континуум[8, c. 72].

***Автократичный***

*Либе*

***альный***

*Демокр*

***тичный***

***Стили руководства***

**Авторитарный Демократический Либеральный**

Стили руководства

Рис. 1Стили руководства

### Авторитарный стиль руководства

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Было установлено, что автократическое руководство обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Дуглас МакГрегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов «X», «Y». Согласно теории “Х”:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем [23, c. 95].

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает звание благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешить или поощрить их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

##### Руководитель

Рис. 2 Место расположения руководителя-автократа при проведении деловых переговоров.

Авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно − более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное [7, c. 198].

**Демократический стиль руководства**

Представление демократичного руководителя МакГрегор назвал теорией руководителя “Y”, ее содержание сводится к следующим позициям:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным [16, c. 345].

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

**Руководитель**

Рис. 3 Место расположения руководителя-демократа при проведении деловых переговоров.

**Либеральный стиль руководства**

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (таблица 1).

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стиль управления** | **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера  Личное установление целей и выбор средств их достижения  Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера  Принятие решений разделено по уровням на основе участия  Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации  Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме  Коммуникации строятся в основном по горизонтали |
| **Сильные стороны** | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| **Слабые стороны** | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности – у коллектива с либеральным и авторитарным стилем [3, c. 112].

Сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях можно сказать, что разницу в производительности объясняет стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х») до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен на рис. 4.

Стили лидерства

Сосредоточенный

на работе

Сосредоточенный

на человеке

Рис. 4

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными [24, c. 55].

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.



Рис. 5Сравнение эффективности различных стилей управления

**Четыре системы Лайкерта.**

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (таблица 2).

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Стиль руководства** | **Характеристика стиля** |
| **1** | **Эксплуататорско-авторитарный** | Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения. |
| **2** | **Благосклонно-автортраный** | Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных. |
| **3** | **Консультативно-демократический** | Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений. |
| **4** | **Основанный на участии** | Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным. |

Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей “в чистом виде” встречается редко.

Руководители, относящиеся к системе 1 (эксплуататорско-авторитарные) имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях − наказанием.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она − самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными [7, c. 69].

Несколько различий в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации.

Автократичный подход. В дополнение к предложениям в рамках теории «Х» сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Автократичный стиль руководства, особенно благосклонная автократичность, более эффективен, так как подкрепляет единоличную власть на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.
2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру, он бессилен.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

Увеличение Минимизирует Увеличивает Повышает

власти ошибки эффективность качество работы

руководителя руководства организации

Подход с позиций человеческих отношений. В дополнение к предложениям в рамках теории «У» сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.
2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более вех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводит на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников [16, c. 198].

Те, кто считает, что демократичный, или ориентированный на человека, стиль всегда предпочтительнее, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства Влияет Влияет на качество

на удовлетворенность работы организации

1.3 Современные модели лидерства

**Концепция атрибутивного лидерства.**

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему-то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного, степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое - связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру, как результат его личностных характеристик «внутренние причины», тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Данная модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от раннее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос, почему.

В модели имеются две важные связки. Первая связка отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен, нести подчиненный, и к нему принимаются соответствующие меры.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

1. подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители- в подчиненных;
2. руководители, склонные отдавать предпочтение *внутренним причинам* при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
3. плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем *внутренних причин*;
4. серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего к выявлению *внутренних причин* и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
5. уклонение «с объяснением» подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
6. неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий [13, c. 97].

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

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

**Концепция харизматического лидерства.**

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

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие 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 тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям [20, c. 134]. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации «публикации, речь, жесты, позы и т.п.» последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятия на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, 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 объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора [12, c. 36].

Концепция преобразующего лидерства

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияние эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

**2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ХЛЕБОКОМБИНАТА «РАССВЕТ»**

**2.1. Характеристика организации**

Основой любого предприятия служит производственный коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств изготавливать нужную продукцию. Любое предприятие создается для удовлетворения спроса на определенный вид продукции. Данное предприятие создано для удовлетворения в продукции первой необходимости.

Организация – хлебокомбинат «Рассвет». Главной задачей хлебокомбината является выполнение плана по реализации хлеба и хлебобулочных, кондитерских изделий. Так как предприятие сделало ставку на товар первой необходимости, экономическое состояние положительное и предприятие имеет стабильную прибыль.

Миссия:

1. Основной продукт, производимый фирмой – это хлебобулочные изделия.

2. Главный рынок для реализации товара: потребителями является местное население. Точки сбыта магазины (ларьки) расположены по всему городу, несколько магазинов на один район.

3. Технологическая система производства: оборудование необходимое для замешивания теста и выпекания хлеба, специалисты – технологи.

Общая цель организации - это выпуск продукции, в которой нуждается потребитель в данном случае это обеспечение населения хлебом в достаточном количестве. Задачами предприятия являются: получение дохода, обеспечение потребителей в данном виде продукции, обеспечение персонала заработной платой вовремя и достойной, создание рабочих мест для населения и недопущение сбоев в работе.

Хлебокомбинат имеет право:

1) Оказывать услуги предприятиям, организациям согласно заключенных договоров.

2) Покупать, продавать другим предприятиям и организациям, сдавать гражданам в аренду, предоставлять во временное пользование здания, сооружения, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать имеющееся на балансе имущество.

3) Передавать на договорных началах материально-денежные ресурсы другим предприятиям, организациям и гражданам, производящим продукцию или выполняющих для хлебокомбината работы и услуги.

Номенклатура выпускаемой продукции: хлеб – основной вид продукции, булочки (10 разновидностей), батоны и калачи. Материалы необходимые для производства данной продукции – мука, дрожжи, яйца, сахар, соль (основные продукты). И вспомогательные, для выпуска разновидностей булочек: мак, изюм, орехи, тмин и кунжут.

Объем производства данного предприятия исходит из потребности населения. Необходимо обеспечить объем хлебобулочных изделий на каждый из пунктов продажи с учетом режима рабочего дня (организация имеет магазин в каждом из районов города).

Продажа продукции происходит с открытой выкладкой. Покупатель имеет возможность отобрать выложенные на рабочем месте продовольственные товары (на прилавках, стеллажах). Функции продавца сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию и упаковке. Метод позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить производительность труда. При продаже товаров по этому методу особое внимание должно быть уделено размещению и выкладке их на рабочем месте продавца. Товары группируются по видам и по ценам. На хлебокомбинате действует расчетно-кассовое обслуживание.

Для нормального функционирования комбината проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Это позволяет сделать комбинат устойчивым – прибыльным и конкурентоспособным, а также обеспечить его дальнейшее развитие. Организация имеет хорошую прибыль, которая является не только финансовым результатом, но и основным финансовым ресурсом. Проведение систематических анализов деятельности комбината позволяет:

- быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности комбината и его структурных подразделений;

- точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль;

- определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности;

- находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.

Для всесторонней оценки эффективности деятельности комбината используются различные показатели: товарооборот, прибыль, рентабельность, издержки обращения и производства и др.

При планировании прибыли выявляется влияние на размер прибыли ряда факторов: определяется процент прибыли по товарной продукции в базовом году и увеличение прибыли вследствие увеличения объема производства товарной продукции; увеличение или уменьшение прибыли в связи с увеличением или уменьшением себестоимости товарной продукции, увеличение прибыли за счет изменения цен и ряда других факторов.

Информационной основой анализа хозяйственной деятельности комбината являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы.

Документооборот на комбинате играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление сделок (договоров). Очень важным аспектом является оформление платежных документов (счета-фактуры и др.)

Документация оформляется делопроизводителями, и в зависимости от назначения заверяется директором, главным бухгалтером. Организация работы с документами – это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

**2.2. Организационная структура управления предприятием.**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура комбината и его управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационные структуры управления промышленными организациями отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации (крупная, средняя, мелкие); производственный профиль организации (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации.

Организационная структура данного предприятия линейная рис.6. Она имеет ряд достоинств: четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными, быстрота реакции в ответ на прямые указания, личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие. Есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка менеджеров.

Директор

Гл. инженер

Гл. экономист

Гл. бухгалтер

Начальник производственной лаборатории

Отдел кадров

Инженер технолог

Инженер механик

Экономисты

Зам. гл. бухгалтера

Бухгалтера

Зав. производства

Зав. центральным складом

Рис.6 Схема линейной структуры данного предприятия.

Во главе всего хлебокомбината стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности комбината, без особой на то доверенности действует от имени комбината, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками хлебокомбината. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность комбината, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер (заместитель главного бухгалтера, бухгалтера); отдел кадров; главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик); начальник производственной лаборатории (зав. производства, зав. центрального склада).

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находятся бухгалтера. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

В подчинении бухгалтера находится отдел кадров. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Также подчиненным у директора находится и главный экономист. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Главному инженеру подчиняется инженер-технолог. Он организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции. Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, повышения эффективности производства, организует контроль за обеспечением ею цехов. Руководит работой по организации и планировке новых цехов, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производительных мощностей и загрузки оборудования.

Инженер-механик – обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Также в подчинении директора находится начальник производственной лаборатории. Он организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

Заведующий складом – руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

Заместитель директора по качеству продукции. Он организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества продукции.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет своими прямыми заместителями, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

**2.3 Методы управления, используемые на предприятии.**

Работает метод косвенного воздействия, когда создаются условия для достижения косвенных результатов, этот метод работает в любом случае. Менеджер создает условия для осуществления целей, а специалист добивается результатов. Необходимость выполнения целей организации стоит перед менеджером и специалистом – удовлетворенность потребителей в качественном, недорогом продукте и при этом получение прибыли. Направления воздействия, применяемые на данном предприятии. Экономический метод управления, когда существует материальная заинтересованность специалистов и рабочих. Менеджер применяет различные методы для достижения результативности, экономический метод при этом является самым эффективным. Также применяется организационно-распорядительный метод. Он основан на приказах, распоряжениях, когда указания идут от вышестоящих работников, и распоряжения трансформируются по степени прохождения по иерархической лестнице.

Как было описано выше существуют 3 стиля руководства: автократический, демократический, либеральный. В жизненной практике не могут существовать в чистом виде каждый из стилей, они применяются комбинированно. Наша организация не является исключением, руководитель сосредоточил всю основную власть в своих руках, при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку и делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Доверяя им дальнейшие распоряжения, не особо интересуется, как именно происходят конечные операции.

*Работа с персоналом.* Люди – один из важнейших факторов производства, поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Каким образом происходит отбор кандидатов. Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Руководитель детально изучает, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Анализ проводится с помощью наблюдений за работником и регистрации всех выполняемых им функций, проводится собеседование с работником (пусть он сам расскажет о своей работе) или попросить работника заполнить анкету, в которой он опишет свои основные обязанности и права, функции, которые он выполняет.

После проведения анализа содержания работы будущего работника, создается должностная инструкция, в которой указываются основные обязанности, которые нужно выполнять, навыки и умения, которыми нужно владеть, а также права, которыми обладает работник.

*Набор.* Набор представляет собой создание определенного резерва на планируемые должности, как из внешних, так и из внутренних источников. Наша организация использует внешние и внутренние источники для приема на работу. Внешние источники – это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим на предприятии порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а организации не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою.

Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но мы прилагаем все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным в нашей организации на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих. При отборе кадров руководство отбирает из созданного в ходе набора резерва кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: как собеседование, тестирование и испытания.

*Социальная адаптация в коллективе.* Работник, приходящий в организацию может имеет уже накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель должен проинформировать кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального. Далее в ходе общения и сотрудничества с коллективом работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя – помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

*Повышение квалификации и обучение.* Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. На нашем предприятии обучение проводится не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установили, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда.

Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых мы обучаем должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации.

*Оценка трудовой деятельности.* Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда. Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала нужно сообщить работнику, чего именно ждет от него организация, определиться, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации.

Оценка трудовой деятельности служит для мотивационных целей: в процессе оценки выявляются работники, которые особенно хорошо справляются со своими обязанностями. Даже если таких работников невозможно перевести на более привлекательную должность (у них нет такого потенциала или по другой причине), они все равно заслуживают вознаграждение. Такое вознаграждение придает работнику уверенность в себе, стимулирует самоуважение, подталкивает к еще более эффективному труду, другими словами сильно мотивирует к положительному поведению.

**3. СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ**

Четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера

2. Подход Митчела и Хауса «путь-цель»

3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

*Модель Фидлера* явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя [24, c. 46]. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, но предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

*Поход «путь-цель» Митчела и Хауса.* Модель лидерства во многом аналогичная модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

*Теория жизненного цикла.* Херси и Бланшар разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

*Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.*Модель концентрирует внимание на процессе принятия решений, она аналогична предыдущим моделям тем, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Дальнейшее изучение процесса эффективного лидерства привело к созданию системной модели. Она в значительной степени впитала в себя в идеи рассмотренные выше и существенно расширила взгляд на лидерство. В конце 1995 г в США на основании проведенных исследований, широких опросов практиков, ученых разработала модель лидерства [15, c. 75].

Модель «Основы эффективного лидерства» разрабатывалась в рамках единой государственной программы в течение пяти лет специальной комиссией под руководством вице-президента Горна. Перед программой ставились следующие задачи:

1. создание гибкой и надежной системы найма;
2. преобразование квалификационной системы;
3. улучшение системы исполнения решений;
4. совершенствование системы обучения и развития служащих;
5. обеспечение равных возможностей для всех работающих сотрудников;
6. сокращение бумажных потоков;
7. формирование партнерских отношений между служащими и руководителями.

Разработанная модель лидерства является иерархической, ориентирована на стратегический, оперативный и тактический уровни руководства. Кроме того, она является ступенчатой, позволяет последовательно развивать и совершенствовать качества персонала (таблица 3). Приведенное здесь определение каждого из качеств, раскрывает его основное содержание [14, c. 136].

Таблица 3. Модель «Основы эффективного лидерства»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Руководители** | **Деловые качества** | **Определение качества** |
| **Высший уровень компетентности** | **Общее видение ситуации**  **Осведомленность о внешней обстановке** | Развитие общего видения в организации, обеспечение широкой поддержки в проведении организационных изменений;  Информированность о законах, политике и политиках, административных приоритетах, тенденциях, специальных интересах; понимание внешнего воздействия отдельных лиц и документов; широкое использование информации при принятии решений. |
| **Средний уровень компетентности** | **Творческое мышление**  **Планирование и оценка результатов**  **Ориентация на потребителей**  **Управленческий контроль и интеграция**  **Финансовое управление**  **Управление технологиями** | Развитая интуиция и умение решать проблемы; поощрение инновационной активности у других;  Определение политики, основных направлений развития, панов и приоритетов; изыскание необходимых ресурсов; планирование и координация действий с другими; оценка прогресса и результатов деятельности; повышение эффективности организации;  Активное изучение потребителей, удовлетворение их запросов, постоянный поиск путей совершенствования услуг, продуктов процессов;  Обеспечение интеграции организационных процессов, содействие эффективной работе;  Подготовка и утверждение бюджета, контроль расходов, управление договорами и заявками;  Содействие персоналу в получении информации о новых технологиях, применение новых технологий для нужд организации, обучение персонала; |
| **Нижний уровень компетентности** | **Управление многообразной рабочей силой**  **Управление конфликтами**  **Влияние и ведение переговоров**  **Формирование команды** | Признание важности культурных, ценностных, этнических, половых и других индивидуальных различий, содействие занятости и развитие возможностей для такой рабочей силы;  Предупреждение или разрешение противостояния, несогласия и споров в конструктивной манере;  Получение информации об отдельных сотрудниках и основных группах, тесная связь с ними, использование переговоров, убеждений и власти для достижения целей  Обеспечение сотрудничества, коммуникаций и согласия в группе на основе консенсуса; |
| **Основы компетенции** | **Устные коммуникации**  **Письменные коммуникации**  **Решение проблем**  **Лидерство**  **Навыки межличностных отношений**  **Самоуправление**  **Гибкость**  **Решительность**  **Техническая компетентность** | Умение слушать других; делать ясные и эффективные устные сообщения для отдельных сотрудников и групп;  Эффективные коммуникации, понимание и критическое восприятие письменных сообщений;  Выявление и формулирование проблем, анализ соответствующей информации, поиск альтернатив и планирование мер по решению проблем;  Демонстрация и поощрение высоких стандартов поведения, приспособление стиля управления к ситуации и людям, умение мотивировать и руководить ими;  Понимание и соответствующее реагирование на потребности, чувства, способности и интересы других, обеспечение обратной связи и беспристрастная оценка людей;  Реалистическая оценка собственных достоинств, слабостей, влияния на других; обеспечение обратной связи; постоянная работа по достижению цели; уверенность в своих силах; саморазвитие, эффективное управление собственным временем;  Приспособление к изменениям в рабочей среде организации, эффективная борьба со стрессами;  Активные действия и готовность к риску, когда это необходимо; принятие трудных решений в сложных ситуациях;  Демонстрирование высокого умения и понимание его значения в сферах ответственности. |

Анализ таблицы 3 показывает, что для каждого уровня руководства существует свой характерный набор деловых качеств и уровень компетентности. При этом более высокий уровень управления организацией требует и большей компетентности. Отметим также, что для предпринимательской малой или средней организации руководитель должен объединять в себе все эти качества. Такие требования предполагают не только наличие таланта, но и значительного запаса специальных знаний.

Модель лидерства унифицирует основные требования к руководителям различных уровней. Это, в свою очередь, позволяет:

* создавать систему отбора новых работников, ориентированную на развитие требуемых качеств и знаний;
* проводить оценку персонала в соответствии с выбранными стандартами.

Эта системная модель была увязана с ситуационной моделью деятельности руководителя, получившей название «Ядро квалификации руководителей». Она ориентирована на деятельность руководителей высшего звена. Модель, ставит в соответствие каждому направлению деятельности руководителя определенные деловые качества. Связь ситуаций и качеств в таблице 4 выделена темным цветом.

Таблица 4. «Основы эффективного лидерства» и «Ядро квалификации руководителей»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление деятельности  **Качества и сферы компетентнос-ти** | **Стратегичес-**  **кое видение** | **Управление человеческими ресурсами** | **Развитие и оценка персонала** | **Планирование и управление ресурсами** | **Представле-ние интересов организации и взаимодейст-вие** |
| **Управление конфликтами** |  |  |  |  |  |
| **Творческое мышление** |  |  |  |  |  |
| **Ориентация на потребителя** |  |  |  |  |  |
| **Решительность** |  |  |  |  |  |
| **Осведомленность о внешней обстановке** |  |  |  |  |  |
| **Финансовое управление** |  |  |  |  |  |
| **Гибкость** |  |  |  |  |  |
| **Управление человеческими ресурсами** |  |  |  |  |  |
| **Влияние и ведение переговоров** |  |  |  |  |  |
| **Навыки межличностных отношений** |  |  |  |  |  |
| **Лидерство** |  |  |  |  |  |
| **Управленческий контроль и интеграция** |  |  |  |  |  |
| **Управление многообразной рабочей силой** |  |  |  |  |  |
| **Устные коммуникации** |  |  |  |  |  |
| **Планирование и оценка** |  |  |  |  |  |
| **Решение проблем** |  |  |  |  |  |
| **Самоуправление** |  |  |  |  |  |
| **Формирование команды** |  |  |  |  |  |
| **Техническая компетентность** |  |  |  |  |  |
| **Управление технологиями** |  |  |  |  |  |
| **Общее видение** |  |  |  |  |  |
| **Письменные коммуникации** |  |  |  |  |  |

Из таблицы 4 видно, что в ядро квалификации высших руководителей входят:

1. стратегическое видение;
2. управление человеческими ресурсами;
3. развитие и оценка программ;
4. планирование и управление ресурсами;
5. представление интересов организации и взаимодействие.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Работа менеджера персонала связана со многими науками, такими как психология, социология, право, этика, экономика. Управляющий должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь контактировать с различными людьми. Каждый человек уникален и, понимая мотивы поведения конкретного работника либо кандидата, трезво оценивая его способности и потенциал, можно применять его наиболее эффективно. Люди, занимающиеся 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 такой непрофессиональной работы с персоналом, фирма 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 необходимо 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 важных способностей менеджера, понимаемых как: сочетание знаний, поведения и опыта, входят умения реализовать, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, разработке программ, выявление тенденций, распределение усилий и времени.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. Управление персоналом. М. Изд. «Юнити» - 2001 г.
2. Блейк Р.Р, Мутон Дж.С., Научные методы управления, Киев, 1990.
3. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994.
4. Веснин В. Основы менеджмента. М., 1996.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., МГУ, 1995.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. "Раскрепощенный менеджер", 1998.
7. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. М-1994. Издательское объединение "Юнити"
9. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М.1996.
10. Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. М. 1996.
11. Егоршин А.П.. Управление персоналом. Нижний Новгород. 1999 г.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн: БГЭУ, 1996
13. Карлоф Б. Вызов лидеров. М., 1996.
14. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент. М.1995
15. Лобанов В. США: Модели компетентности руководителей государственных учреждений. Проблемы теории и практики управления. N1, 1996.
16. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять. М., 1995.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. изд. «Дело» - 1998 г.
18. Hиканоpов С.П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. М.: Сов. pадио, 1969.
19. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. Киев, 1990.
20. Поршнев А.Г., Ефремов В.С. Менеджер ХХI века. Кто он.//Менеджмент в России и за рубежом. № 4. 1998.
21. Русиянов Ф., Никулин Л., Фаткин Л. Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений. М., 1996.
22. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. "Автор" 1993.
23. Френсис Д., Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. М.1994.
24. Ципкин Ю.А.. Управление персоналом. М. Изд. «Юнити» - 2001.
25. Щекин Г.В. Управление бизнесом. 1994.
26. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.
27. Журнал-книга "Предприниматель", 3.1999.