**Развитие и повышение конкурентоспособности компании через эффективное руководство / лидерство**

# 

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc253418222)

[1. ЛИДЕРСТВО КАК МЕХАНИЗМ ПОСТОЯННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 5](#_Toc253418223)

[1.1. Лидерство и власть 5](#_Toc253418224)

[1.2. Лидерство, бизнес, качество 12](#_Toc253418225)

[2. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО / ЛИДЕРСТВО ООО «АЛЬЯНС» 16](#_Toc253418226)

[2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Альянс» 16](#_Toc253418227)

[2.2. Оценка выполнения планов развития систем управления организацией 19](#_Toc253418228)

[2.3. Исследование руководства / лидерства на предприятии 25](#_Toc253418229)

[3. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ 30](#_Toc253418230)

[3.1. Управленческое лидерство как предпосылка повышения конкурентоспособности организации 30](#_Toc253418231)

[3.2. Основы эффективного лидерства 34](#_Toc253418232)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38](#_Toc253418233)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 40](#_Toc253418234)

[ПРИЛОЖЕНИЯ](#_Toc253418235)

# ВВЕДЕНИЕ

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Важнейшим фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности, как отмечается во многих исследованиях, остается концентрация производства, что повлияет на сокращение тенденции к образованию гигантских промышленных объединений.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок в“борьбе за лидерство”.

Это прежде всего относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников.

Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера. Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия.

Для того чтобы в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие компании собираются сосредоточить усилия на трех главных направлениях: комплексной автоматизации производственных процессов; совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технологической базы; развитии кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника. Именно такая конкуренция ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения.

Целью курсовой работы является исследование содержания конкурентоспособной системы управления организацией. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучение сущности и принципов формирования конкурентоспособной системы управления организацией;

- характеристика подсистем управления;

- исследование системы делегирования полномочий и координации работы персонала;

- изучение влияния системы управления на конкурентоспособность организации;

- рекомендации по обеспечению развития систему управления организацией в условиях конкурентоспособного рынка.

Объектом исследования является ООО «Альянс». Предметом исследования – система управления ООО «Альянс».

Рассматривая степень разработанности темы необходимо отметить, что проблема организации производства посвятили свои работы многие отечественные ученые. Значительный вклад в научную разработку проблем конкурентоспособности продукции и предприятий внесли отечественные и зарубежные ученые Г.Г. Азгальдов, А.В. Гличев, A.M. Яновский и другие.

# ЛИДЕРСТВО КАК МЕХАНИЗМ ПОСТОЯННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1. Лидерство и власть

Есть организации, в которых, вроде бы всё сделано правильно, но чего-то, всё-таки, не хватает. В них нет души, нет механизма, который позволяет вдохнуть в мёртвую систему жизнь. Они существуют без веры, без любви, да и без надежды. Они обречены, если только не найдётся человек, или команда единомышленников, которые обнаружат суть и смысл в этой омертвелой системе, и тогда вернётся надежда. Такой человек называется лидером, а концепция, в рамках которой он играет решающую роль - лидерством. Лидерство - это не руководство, как часто переводят, хотя лидер и может быть руководителем. Лидерство - это и не менеджмент. Можно, даже, говорить о смене вех: вместо привычного TQM некоторые говорят о наступлении эры TQL (Total Quality Leadership): Всеобщее лидерство на основе качества. Именно качество - ключ к конкурентоспособности. Мутация системы качества на основе TQM, о которой мы говорим, может быть, одна из последних, поскольку всё быстрее идёт процесс слияния концепции качества с общим менеджментом. И не так уж важно, что возьмёт верх. Ясно, что ключевым словом остаётся конкурентоспособность. Но, какую бы роль ни играла концепция качества в будущем, ясно и то, что она уже не мыслима без лидерства. Именно ему и посвящена эта работа.

При упоминании таких слов как лидер или лидерство первое, что приходит в голову, это политические лидеры, лидеры наций, религиозные лидеры, люди, которые в сложных обстоятельствах сумели изменить ход истории за счёт непоколебимой веры в правоту своего дела и способности вдохновить и повести за собой массы людей [1]. О них написаны горы книг. Их то ставят в пример, то ими пугают детей. Люди изучают черты их характеров и мотивы поступков. Лидеры такого масштаба обладают огромной властью, они могут казнить и миловать. Правда, власть можно получить силой, обманом иди случайно и она вовсе не обязательно приведёт к лидерству. А вот обратное, видимо, верно, всегда: лидерство порождает власть. Хотя мы рассматриваем не государства, а только фирмы, действующие в условиях рынка, проблема власти важна и для них, пусть и не в таких масштабах и проявлениях. Исследование природы власти в европейской традиции обычно связывают с именем Н. Макиавелли и с его знаменитой книгой «Государь» [2]. Макиавелли считал, что власть особенно важна в переходные периоды, поскольку всякий переход от одного привычного состояния к другому, которому ещё предстоит стать привычным, требует медленных и трудных процессов перестройки сознания. Эти процессы порождают сопротивление, а для его преодоления как раз и нужна власть, опирающаяся на силу и достаточно циничная. Он писал [2]: «… нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобными начинаниями, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне - законы, отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено положительным опытом».

Если следовать за Макиавелли, то выходит, что власть нужна для подавления неизбежно возникающего сопротивления. Сегодня мы думаем иначе. Во-первых, мы полагаем, что любое сопротивление сегодня, по какому бы поводу оно ни возникало, и какие бы формы ни принимало, - это результат, прежде всего, вчерашних ошибок в управлении, если хотите, в менеджменте. А во-вторых, дело в том, что насилие, как правило, вообще не ведёт к той цели, которая декларируется в начальный момент, а если даже и ведёт, то дорогим, долгим и не эффективным путём. В большинстве случаев существуют другие пути, пути более прямые и естественные. Видимо, самый лучший из них - это лидерство.

Лидерство - это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет её. Сила становится не нужной, когда на помощь лидерству приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто нуждается в вере, и которую готовы принять те, кто ищет объяснений. Важно, конечно, чтобы предлагаемая идеология достигла тех, кому она адресована.

Но это не все функции власти. Дело в том, что власть - это, видимо, самый естественный источник наших прав и обязанностей (полномочий), регламента деятельности, в рамках рассматриваемой системы, будь то государство или фирма. Потребности такого рода не зависят от лидерства, хотя под его влиянием и могут меняться.

Ну, и, конечно, власть - это гарант соблюдения достигнутых соглашений.

Вот почему лидер - ключевая фигура. Не имея достаточных знаний и опыта в области политического лидерства, мы будем говорить далее только о лидерстве в бизнесе.

Что же такое это лидерство? Позволим себе перефразировать Вольтера и сказать, что «лидерство, как любовь, все о нем говорят, но никто толком не знает, что это такое». Да, о лидерстве написано много книг, еще больше статей, тема лидерства разрабатывается психологами, социологами, специалистами в области менеджмента и в области качества, но одной признанной и принятой концепции лидерства до сих пор не существует. «Несмотря на то, что мы можем совершенно ясно понимать - эффективное лидерство просто необходимо для практики TQM, мы, скорее всего, затруднимся дать ответ на вопрос о том, что конкретно мы подразумеваем под понятием «лидерство». Это абстрактная концепция и проблема состоит в том, как сделать эту абстрактную сущность конкретной и воплотить ее в жизнь» [16].

Попробуем разрешить эту проблему. Во-первых, определим место лидерства в организации и будем искать именно там, где надо, а не там, где светло. Отправной точкой нам могут послужить три концепции лидерства: в СК, в психологии и в менеджменте.

В декларации TQM (1998 г.), представленной Группой исследования качества [21] (руководитель - профессор Изука, Токийский университет) лидерство расположено в разделе компонентов TQM, а именно в подразделе «сущность системы менеджмента» (рисунок 1).

|  |
| --- |
| Рисунок 1. Расположение лидерства в системе качества [21]. |
| У. Эдвардс Деминг также выделяет лидерство как один из 14 пунктов философии качества [13]. Пункт под номером 7 так и звучит: «Учредите «Лидерство»». Лидерство требуется «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом». Мескон с соавторами, также относит лидерство к внутренним факторам организации, а точнее к подсистеме «люди» [22] (Рисунок 2). |
| Рисунок 2. Расположение лидерства в системе менеджмента [22]. |

Таким образом, лидерство можно найти и в философии, и в системе высшего менеджмента, и при работе на местах. В обобщенном виде лидерства требует работа над системами и процессами вместе с людьми, которые работают внутри систем и процессов [23]. Получается, что лидерство требуется везде. Как же все-таки определить место лидерства? Здесь мы, пожалуй, согласимся с японцами: наиболее значимое лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Ведь как бы ни было развито лидерство на местах, если капитан корабля решил остаться в тихой гавани, а не пускаться в авантюрное путешествие на поиск обетованной земли качества, например, то, сколько бы матросы ни старались, качество им будет только сниться. Итак, определим место лидерства в системе высшего руководства организации, но не будем забывать, что место это весьма условно.

Если лидерство, прежде всего, связанно с высшим руководством и на первый план выходит фигура лидера - руководителя, то встает сразу несколько вопросов: что должен знать современный руководитель о лидерстве; какие требования предъявляются к лидеру - руководителю сегодня и как такими лидерами становятся.

Будем идти по порядку. Что должен знать современный руководитель о лидерстве? Прежде всего, иметь о нем понятие и знать основные выводы из теории лидерства, что бы не делать элементарных ошибок в простых вещах. Затем знать, где находится скрытый рычаг управления и влияния и как происходит признание лидера.

Итак, разберемся с понятием. На протяжении многих лет лидерство активно изучалось у нас и за рубежом в различном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывается как процесс, но в большинстве теорий и исследований рассматривается фигура, завоевавшая понимание [12].

Лидерство - многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящейся к какой - либо общей для группы цели [24]. Трудно дать общее определение лидерства. Это объясняется тем, что лидерство проявляется всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-либо проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое, или когда группа занимается распределением ресурсов. Для наиболее верного определения понятия «лидерство» мы изучили ряд представлений разных авторов, и рискнули дать свое определение. В целом картина выглядит следующим образом:

Большинство авторов сходятся на том, что лидерство - это теория или концепция, в которой, прежде всего, описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно - если есть лидер, то должны быть и последователи.

Указывается на то, что лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы, благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации.

Отмечается, что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникают ради решения общих проблем или достижения общегрупповых целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, опять же вследствие влияния лидера.

Некоторые исследователи указывают, что эта деятельность ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию общества [5 , c.24 – 30]. Мы же остановимся на том, что лидерство это - реализация оптимальной в некотором смысле системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. И отметим, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

Если лидером руководит его мечта и вера в правоту его дела, то что даёт лидерство команде (группе)? Кроме перечисленных выше моментов проф. Кондо /16/ отмечает ещё целых одиннадцать положительных обстоятельств для команды. Вот они:

* Ответственность за работу наполняется смыслом и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта - Деминга.
* Улучшается общение внутри команды, и межличностные отношения тоже становятся лучше.
* Выходят наружу скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.
* Структура команды трансформируется от простой конфигурации лидер - член команды к сложной многоуровневой системе. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации, структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации.
* Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.
* Смутные цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.
* После того, как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей при достижении этих целей достигается легко.
* Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет проявиться способностям всех членов группы.
* Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.
* Все «мощности» членов группы расширяются и усиливаются.
* Индивидуальности членов группы не подавляются, а напротив, полностью раскрываются в попытках достижения общих групповых целей. И среди членов группы возникает особый вид сотрудничества.

Как видим, отношения строятся на взаимовыгодной основе.

## 1.2. Лидерство, бизнес, качество

Никто не знает, откуда берутся лидеры. Зато хорошо видно, что, когда у организации появляется лидер (индивидуальный или коллективный), то её дела заметно начинают идти вверх [4]. Сейчас, пожалуй, уже нет сомнений в том, что лидерство - ключевой элемент бизнеса [5, 6]. Здесь, как обычно, возникает трудность. Действительно ли лидерство играет исключительную роль среди всех элементов бизнеса, или ýже - всех элементов системы качества организации?

Мы часто пренебрегаем некоторыми вещами, которые кажутся нам незначительными. Особенно теми, что представляют собой некие абстрактные понятия, трудно переводимые на язык практики. Среди таких абстрактных понятий можно выделить и лидерство. Но стоит задуматься о том, почему гуру в области качества выделяли именно лидерство.

Деминг писал, что статистический контроль качества - это всего лишь 2% [7], а что же тогда все остальное? Как вы думаете, насколько эффективно будет работать система, если включаться все элементы, кроме лидерства, например? Если нет лидерства, то система вовсе не обязательно погибнет. Но лидерство - это пусковой механизм работы системы качества (СК). И без него СК - скорее фикция, чем реальность.

«Лидерство требуется для всех компонентов системы», - отмечал У. Эдвардс Деминг в предисловии к книге Г.Р. Нива [7]. И, прежде всего, важна лидирующая роль высшего руководства, без которой конструктивные преобразования затруднены, а то и вовсе невозможны. Очевидно, что лидерство - ключевой элемент инновационного процесса и поддержки развития культуры качества в организации. Лидерство - это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Джуран акцентировал внимание на том, что лидерство высшего менеджмента - это один из восьми уроков, которые усваивают компании - призеры Национальной премии Малколма Болдриджа в области качества [8]. Аналогичные взгляды выражает и Т. Конти [9] в связи с методами самооценки. Да и в новой версии международных стандартов ИСО серии 9000 - та же песня. Лидерство становится одним из восьми основополагающих принципов, положенных в основу стандартов [10].

Эджмен [11] говорит, что новая, нацеленная на качество, организация зависит от лидерства, которое создает внутренние условия успеха. Несомненно, окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Но здесь опять не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Сегодня лидерство - это не больше, чем определение высоты, на которую надо подпрыгнуть [12].

То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Все передовые модели ведения бизнеса можно узнать по ведущей роли в них лидерства. Это модели таких светил, как У. Эдвардс Деминг [7, 13], Джозеф Джуран [14], Питер Друкер [15], Тито Конти [9] и др. Лидерство в этом случае относится, как правило, к высшему руководству (топ менеджменту) и, в меньшей степени, к менеджменту на местах [12].

Но и это видение вопроса начинает изменяться. На последней конференции по качеству в Будапеште проф. Кондо отметил: «Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерам среднего звена» [16].А Питер Сенге в одном из последних интервью отметил, что нужны три типа лидеров: лидер - руководитель компании или организации, лидеры - менеджеры, которые проводят политику компании на местах и лидеры - активисты, среди рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть пока менеджеров нет рядом [17]. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получать именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем.

Итак, лидерство - это неотъемлемый элемент системы качества, более того, лидерство - «пусковой механизм» этой системы, это то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Лидерство - компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. В том плане, что отсутствие его повлечет за собой значительные финансовые потери и потери конкурентоспособности [18]. Иногда говорят, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. Что же из этого получается? Нет лидерства - жестче контроль (контролировать приходится, по крайней мере, чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе - происходит потеря ресурсов: временных и человеческих. Нужны средства, чтобы нанять лишнего контролера или организовать службу контроля, текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. Все вместе сказывается на эффективности и качестве, естественно не в сторону улучшения. Низкое качество продукции влечет за собой либо потерю выгодных контрактов, либо вынужденную продажу продукции по более низкой цене, а чаще и то и другое сразу. Кроме того, вместо кажущейся экономии средств, которую дает контроль, происходит их перерасход. Выходит, что лидерство - путь экономии средств и времени на контроль. Вера в правильность того, что мы делаем, гораздо лучше, чем самый тщательный контроль. Лучше во всех смыслах.

Этот пример слишком явный. Часто встречаются и более тонкие процессы. Даже если один человек в команде, не говоря уже о команде руководителей, не будет разделять общие цели, то он волей - неволей будет тормозить процесс. В любом случае замена важного элемента (такого как лидерство), его игнорирование или частичная реализациявсегда влечет за собой финансовые потери. Их трудно учитывать, еще труднее определить причину, по которой они происходят, но они неизбежны, в этом мы должны отдавать себе отчет. Итак, вывод неутешительный: нет лидерства, и речи быть не может о качестве, а значит и о конкурентоспособности. Это ещё не конец света, это - просто жалкое прозябание.

Несмотря на то, что лидерство влияет на запуск процесса, на его эффективность, на производительность и служит ключом к «хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе» [19], возможности лидерства в менеджменте никогда не использовались в полной мере. Лишь отдельные компании в отдельных странах, в частности несколько японских компаний, только начали приближаться к этому. Может быть, самый яркий пример глубокого понимания роли лидерства и демонстрации его огромных возможностей даёт фирма «Ксерокс» [20]. Её программа «Лидерство через качество» стала образцом для изучения и подражания. Наш разговор о лидерстве - это только первый шаг. Важно, чтобы осознание его роли произошло как можно скорее и в самых широких кругах. Но главное для нас, чтобы призыв к лидерству дошел до первых руководителей как можно большего числа компаний.

# 2. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО / ЛИДЕРСТВО ООО «АЛЬЯНС»

## 2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Альянс»

ООО «Альянс» было образовано как Общество с ограниченной ответственностью в 1999 году на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 01.03.98 г. Общество с ограниченной ответственностью представляет собой такую форму, которая учреждается одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами (устав и учредительный договор – при наличии участников и уставов, если один участник). Учредители этого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Основным направлением деятельности ООО «Альянс» является оказание торгово-посреднических услуг по реализации стоматологического оборудования.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Предметом деятельности Общества является: торгово-закупочная деятельность. Общество в целях реализации технической, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов.

ООО «Альянс» осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

На основании данных бухгалтерского баланса активы ООО «Альянс» на 1 января 2009 г. составляли 32219 тыс.руб., в том числе внеоборотные 15181 тыс.руб., оборотные активы 17038 тыс.руб. Темп роста за 2006-2008 гг. активов предприятия составил 14,3%, в том числе оборотных активов 135,3%. (Рисунок 2.1 Приложение 7).

Таблица 2.1 - Экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альянс за 2006-2008 гг., тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | Отклонение  (+,-) | | Темп роста (снижения), % | |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | к 2006г. | к 2007г. | к 2006г. | к 2007г |
| Активы предприятия | 28198 | 29612 | 32219 | 4021,00 | 2607 | 114,3 | 108,8 |
| Внеоборотные активы | 15608 | 14959 | 15181 | -427,00 | 222 | 97,3 | 101,5 |
| Оборотные активы | 12590 | 14653 | 17038 | 4448,00 | 2385 | 135,3 | 116,3 |
| Выручка от продажи товаров | 163507 | 163282 | 171013 | 7506,00 | 7731 | 104,6 | 104,7 |
| Себестоимость проданных товаров | 132773 | 131031 | 136878 | 4105,00 | 5847 | 103,1 | 104,5 |
| Валовая прибыль | 30734 | 32251 | 34135 | 3401,00 | 1884 | 111,1 | 105,8 |
| Коммерческие расходы | 29698 | 29529 | 31254 | 1556,00 | 1725 | 105,2 | 105,8 |
| Прибыль от продаж | 1036 | 2722 | 2881 | 1845,00 | 159 | 278,1 | 105,8 |
| Рентабельность продаж, % | 0,63 | 1,66 | 1,68 | 1,05 | 0,02 | 266,7 | 101,2 |
| Чистая прибыль (убыток) | 980 | 284 | 716 | -264,00 | 432 | 73,1 | 252,1 |
| Среднесписочная численность, чел. | 813 | 690 | 606 | -207,00 | -84 | 74,5 | 87,8 |
| Среднегодовая средняя зарплата | 19,6 | 25,07 | 32,5 | 12,90 | 7,43 | 165,8 | 129,6 |
| Производительность труда на 1-го работника | 201,1 | 236,6 | 282,2 | 81,10 | 45,6 | 140,3 | 119,3 |

Одним из основных показателей, характеризующих работу ООО «Альянс является выручка от продажи товаров, которая в 2006 г. составила 163507 тыс.руб., в 2008 г. 171013 тыс.руб., абсолютное увеличение составила по отношению к 2006 г. 7506 тыс.руб. или выручка увеличилась на 4,6% (Таблица 2.1).

Валовая прибыль ООО «Альянс за 2008 год в сравнении с предыдущим годом возросла на 5,8 %, на её рост повлияло увеличение выручки от продажи продукции, товаров, работ, услуг на 7731 тысячу рублей.

По отношению к 2006 г. валовая прибыль возросла на 11,1% или на 3401 тыс.руб. На величину прибыли от продажи товаров повлияли коммерческие расходы, в результате ООО «Альянс получило прибыль от продаж в 2006 г. 1036 тыс.руб., в 2007 г. 2722 тыс.руб., в 2008 г. 2881 тыс.руб. (Рисунок 2.2 Приложение 7).

Рентабельность продаж в 2008 г. по сравнению с 2007 г. увеличилась на 0,02%, а если сравнить с 2006 годом, то произошло увеличение на 1,05%.

В 2008 г. наблюдается снижение чистой прибыли по сравнению с 2006 г. на 264 тыс.руб., что является отрицательной тенденцией в работе предприятия .

За приведенные три года численность работников снизилась на 25,5% (100%-74,5%), при этом среднегодовая производительность труда одного работника возросла на 40,3%. Среднегодовая заработная плата из года в год увеличивается.

Управление ООО «Альянс» осуществляет директор, который избирается на должность Общим собранием участников Общества сроком на один год. Директор без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы, утверждает штатные расписания, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Организационная структура предприятия представлена в виде схемы (Рисунок 2.3):

Финансовый отдел координирует финансово-экономическую деятельность ООО «Альянс», составляет бизнес-план, в бухгалтерии производят начисления заработной платы, принимают материальные отчеты, ведет учет расходов предприятия и т.д., отдел по работе с поставщиками составляет график завоза, план реализации.

Директор ООО «Альянс»

Финансовый отдел

Отдел

менеджеров

#### Бухгалтерия

Отдел по работе с поставщиками

Вспомогательный персонал

Зам.директора по коммерческим вопросам

Рисунок 2.3. - Организационная структура ООО «Альянс»

Отдел менеджеров заключает договора на поставку стоматологического оборудования в регионы ведущих фирм-производителей: «Крафтвей» (Германия», «Ивокляр» (Швеция), «Брефент» (Германия), осуществляет прямые продажи, проводят рекламные акции.

Вспомогательный отдел включает в себя водителей-экспедиторов, осуществляющих доставку товара, подсобных рабочих.

Ассортимент реализуемой продукции ООО «Альянс» включает в себя широкий ассортимент офисного стоматологического оборудования, стоматологического оборудования (микромоторы RU-145, RSM-23 и др) медикаменты, используемые в лечении и протезировании.

Штат работников ООО «Альянс» с учетом увеличение объема выручки от продаж имеет тенденцию к увеличению – в 1999 г. численность работников составляла 22 человек, в настоящее время численность работников составляет 30 чел.

## 2.2. Оценка выполнения планов развития систем управления организацией

Группу экономических методов управления составляют планирование, бюджетный метод, хозяйственный расчет, самофинансирование и ценообразование [39, c. 162].

Основуэкономических методов управления ООО «Альянс» составляют товарно-денежные отношения, материальная заинтересованность каждого работника в результатах своего труда.Они побуждают коллектив ООО «Альянс» добиваться поставленных целей с минимальными затратами.

В условиях различных организационно-правовых форм собственности предприятия получили самостоятельность в выборе порядка оплаты труда. Они самостоятельно определяют не только численность работников, но и формы оплаты труда. Существуют повременная, сдельная и гибкая системы оплаты труда (Приложение 5).

В настоящее время чисто сдельная и повременная оплата труда используется крайне редко. Существующие методы оплаты труда основаны на использовании разных систем премирования. При этом показателями премирования, как правило, являются достижения или перевыполнение дневной нормы выработки, обслуживания, совмещение различных видов. Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство ООО «Альянс» увязывает заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, реализацией продукции.

Для повышения трудовой активности персонала также широко используется система материального стимулирования, в которой используются следующие формы - премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты за совмещение профессий, надбавки за квалификацию, единовременные поощрения за результаты труда и социальные выплаты. На предприятии ООО «Альянс» разрабатывается положение о материальном стимулировании, которое содержит общие положения, порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий, правила выплаты надбавок за выслугу лет.

Основанием для начисления премий являются данные бухгалтерской и статистической отчетности по итогам работы ООО «Альянс» за отчетный месяц. Начисление премий производится на должностной оклад за фактически отработанное время. Одновременно разрабатывается положение о снижении размеров выплаты премий за различные нарушения, упущения в работе.

Планирование расходов на оплату труда ООО «Альянс» производится на основе результатов анализа за прошлые годы соотношения в использовании остающихся доходов на фонды потребления и накопления. Такой подход обеспечивает укрепление финансового состояния предприятия, повышения качества обслуживания покупателей и другие положительные сдвиги, необходимые для работы в условиях конкуренции.

Обоснование суммы средств на оплату труда также производится на основе анализа показателей по труду, прогнозных расчетов численности и средней заработной платы работников.

Планирование фонда заработной платы производится на предприятии ООО «Альянс» в следующей последовательности.

1. На основе штатного расписания определяется годовой фонд заработной платы по ставкам и окладам для всех работников предприятия.

2. Определяется возможная сумма премий с учетом предусмотренных на предприятии условий премирования.

3. Исключаются выплаты по болезни, которые производятся за счет отчислений в фонд социального страхования (отчисления в этот фонд уменьшаются на сумму оплаты больничных листков).

4. Предусматриваются некоторые суммы выплат для совместителей, работников по договорам подряда, т.е. для работников несписочного состава.

При планировании фонда заработной платы необходимо предусматривать различного рода доплаты (за работы в выходные и праздничные дни, за работу в ночное время, за сверхурочные работы). Необходимо также включать в состав фонда заработной платы вознаграждения по итогам работы за год, материальную помощь работникам, выплаты на питание, жилье, транспорт.

Мотивация труда на ООО «Альянс» включает широкий спектр методов и способов и не ограничивается чисто материальным и выплатами. Руководство ООО «Альянс» применяет также различные формы и методы морального стимулирования труда.

Для реализации основной функции торговое предприятие ООО «Альянс» выполняет множество сопутствующих функций: изучают спрос потребителей, заключают договоры на поставку товаров, организуют доставку товаров из мест их производства в места потребления, обеспечивают хранение товаров, формируют товарный ассортимент и др. По моему глубокому убеждению, анализ системы управления на предприятии нельзя рассматривать однобоко. Комплексный и только комплексный анализ может объективно отразить структуру и характер отношений управляющих структур и тех управляемых подструктур, которые сложились на исследуемом мною предприятии.

Невозможно детально осветить все проблемы, в исследуемой мной организации, остановлюсь лишь на самых значительных с моей точки зрения.

1.Недостатки самой структуры управления.

1.1. На данном предприятии существует «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. При данной схеме управления конечный результат отходит на второстепенный план, в силу того, что каждая служба работает не на его получение, а на исполнение своих «механических» обязанностей.

Для такого крупного предприятия, как ООО «Альянс», важно четко определенные и поставленные на исполнение цели и задачи, поскольку именно хорошо поставленная цель будет влиять на эффективность функционирования предприятия. Это относится к заводу в целом, однако, без успешной деятельности всех его подразделений общей цели не достичь. Поэтому необходимо, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая в совокупности с другими поможет добиться общей цели. Для достижения целей предприятия каждое подразделение выполняет соответствующие задачи, соответственно задачи также оказывают не малую роль на внутреннюю структуру предприятия.

Существующая же технология принятия и исполнения решений не позволяет доводить задачи верхнего уровня (прибыль, реализация, экономия ресурсов) до всех низовых подразделений.

Понимая, что от эффективности структурных подразделения будет зависеть общая эффективность функционирования предприятия, руководство ряд производств перевело на внутризаводской хозяйственных расчет.

Реализация принципов внутризаводского хозяйственного расчета предусматривает:

1. открытие субсчета для каждого производства. Введение субсчета подразделения предполагает наделение полномочиями и возложение персональной ответственности на руководителей производств за движением денежных средств в пределах своего субсчета.
2. регламентацию прав и обязанностей каждого подразделения;
3. предоставление подразделениям необходимой оперативно-хозяйственной самостоятельности в решении текущих задач.

Однако 2000 год показал, что система заводских субсчетов выделенных подразделений носит в основном формальный характер, затрудняя и усложняя документооборот, и что более важно дискредитирует саму идею повышения инициативности и предприимчивости отдельных структурных подразделений предприятия.

Объяснением многих моментов слабого воздействия денежных рычагов на работу подразделений мне видится чрезвычайно низкий абсолютный уровень заработной платы (кстати, и в приборостроительной промышленности по России в целом), снижение которой (или не выплата) приведет лишь к голодным обморокам, социальной напряженности и уходу с завода. Коллективу практически нечего терять.

1.2.Анализируя резко растущую динамику изменения величины готовой продукции на складе, я заметил, что в номенклатуре изделий завода, имеет место несоответствие структуры плана производства с потребностями и возможностями отдела сбыта.

В чем же причины столь очевидной коммерческой, экономической и финансовой безграмотности?

Причины на мой взгляд две:

- недостатки в маркетинго-сбытовой политике (на ней я остановлюсь позже),

- недостатки в структуре управления.

То есть, как видно из схемы управления предприятием, на заводе существует должность директора по производству и экономике и должность директора по финансам. Объединение в руках одного пусть даже самого высококлассного специалиста экономики и производства, и отрыв экономики от финансов, носит, на мой взгляд, изначально пагубный характер.

У директора же по финансам, по сути, нет никакой возможности влиять на процесс производства продукции. Налицо наличие громадной ответственности за финансовые результаты при полном отсутствии каких-то ни было экономических рычагов влияния на формирования права производства и реализации и их фактического исполнения.

Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования, которое является необходимым условием функционирования любого эффективно работающего предприятия.

2.Слабость системы сбыта.

2.1.В существующей системе управления отдел маркетинга подчиняется напрямую коммерческому директору и не подчиняется Управлению сбыта. Очевиден недостаток координации между этими службами.

2.3.Во внешней деятельности ориентация и, как результат, большая зависимость от одного крупного партнера. Отсутствие вариантов в принятии решения.

2.2.Отсутствие системы поощрения исполнителей в большей реализации готовой продукции.

2.3.Низкая квалификация кадров в системе сбыта.

3.Кадровая политика.

Недостатки кадровой политики видны не только на примере системы сбыта, но и практически во всех подразделениях, использующий высокопрофессиональный труд персонала, квалификацию которого необходимо постоянно совершенствовать.

То есть, можно выделить очень важную, на мой взгляд, проблему – проблему отсутствия работающей системы (именно системы!) подготовки и переподготовки кадров. И все ссылки руководства предприятия на недостаток оборотных средств, представляются мне необоснованными, так как потери от недостатка квалификации бухгалтеров, финансистов, технологов, конструкторов выливаются в гораздо большие суммы.

Проблема высококвалифицированных кадров усугубляется низким уровнем оплаты труда. Так оплата ведущего технолога, ведущего конструктора, начальника бюро в бухгалтерии и финансово-экономичеких службах составляет 10000-12000 рублей. Такая ситуация имеет место не только с ведущими специалистами. Ситуации складывается таким образом, что даже top-менеджеры предприятия вынуждены искать приработок на стороне. Результат не заставил себя ждать. Отвлечение сил и знаний от исполнения своих непосредственных обязанностей на предприятии привели к резкому снижению культуры производства, технологии принятия решений, исполнительской дисциплины.

Особняком стоит проблема технологии и новаций.

Оборудование морально и физически устарело. Автоматизация разработки как конструкторской, так и технологической документации практически равна нулю. В результате неэффективное использование сырья, материалов, людского труда, громадные сроки по внедрению новых изделий.

Собственно говоря, проблемы управления, на мой взгляд, явились, как следствием, так и результатом следующих факторов:

назначение неподходящих людей;

отсутствие системы ценностей, отсюда колеблющаяся позиция, каждое решение принимается как в первый раз;

выбор неудачных партнеров;

неспособность наладить взаимоотношения с заинтересованными группами.

## 2.3. Исследование руководства / лидерства на предприятии

Проблема развития лидерства в корпорации — вернее, в любой организации — не сводится к развитию отдельных избранных личностей. Выдающиеся лидеры, способные вести за собой всю организацию, появляются редко, и опыт многих компаний показывает, что в конце концов успех определяется широтой и глубиной распространения лидерских качеств в организации и ее лидерским потенциалом в целом.

Для сохранения конкурентоспособности на глобальном уровне крупные компании должны непрерывно совершенствовать производственную деятельность. Опыт показывает, что качество этих усовершенствований зависит от инициативы рядовых сотрудников, которые хорошо знают свою узкую область и находят даже мелкие возможности для улучшений, не меньше, чем от более масштабных изменений, проводимых вышестоящими работниками. Колоссальный потенциал для совершенствования операционной эффективности существует во многих российских промышленных компаниях, и именно благодаря лидерским качествам сотрудников среднего и низшего звена «рационализаторские» предложения могут эффективно реализоваться.

Построение системы продаж в компании требует лидерских качеств от сотрудников низшего звена. От их изобретательности, ответственного и заинтересованного отношения к делу зависят успех каждой отдельной операции и общий имидж компании на рынке.

Одним из основных принципиальных положений, основной характерной чертой современного управления предприятием является осознание ведущей роли лидера в организации - как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, на рациональный, оправданный риск, на использование культурно-этических инструментов руководства

В процессе управления у руководителя вырабатывается повседневная манера поведения по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние в целях достижения целей организации. Это поведение и принято называть стилем руководства.

В стиле руководства лидера вырабатываются способы влияния на подчиненных, забота о них, приверженность делу организации.

В ООО «Альянс» сложился сплоченный трудовой коллектив, в чем, немалая заслуга и самого руководителя предприятия, как лидера.

Основные действия руководителя ООО «Альянс» можно охарактеризовать следующими методами:

Участие в принятии решений.

* Руководитель проводит консультации с подчиненными по важнейшим вопросам ведения дел на предприятии, позволяет им вносить корректировки в принятые им решения.

Передача полномочий.

* Руководитель передает часть своих полномочий подчиненным, а соответственно распределяет и часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ.

Постановка целей.

* Руководитель делает акцент на важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку быстроте выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь.
* Руководитель берет на себя инициативу по решению возникших в процессе производства проблем. При недопоставки товара или некачественной поставки руководитель быстро принимает решения о его замене.
* Руководитель ООО «Альянс» составляет четкую программу действий по воплощению в жизнь поставленных целей – сдача отчетов в конкретный срок, ремонт офиса и т.д.
* Руководитель обеспечивает четкую координацию между магазинами и оптовым складом, привлекает к этому процессу подчиненных (зав. складом, директоров магазинов).

Одной из главных задач руководителя является налаживание благоприятного климата в коллективе и управления конфликтами, которые неизбежно возникают в процессе работы. Любой управляющий в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо восстановить пошатнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд Дисциплинарными воздействиями в ООО «Альянс» являются официальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, увольнение.

Руководство ООО «Альянс» характеризуется прежде всего тем, что делается основной акцент на производство. Эта сторона деятельности руководителя ООО «Альянс» включает в себя все мероприятия, осуществляемые с целью производительности и эффективности производственного процесса, в том числе контроль. Однако нельзя сказать, что руководитель ООО «Альянс» делает 100% упор на процесс производства. На практике это практически невозможно. Ближе всего на основании разработанной матрицы будет производственно-социальное управление. Эта позиция характерна для данного руководства, так как умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

Однако, так как руководство предприятия ООО «Альянс» характеризуется прежде всего тем, что делается основной акцент на производство, то страдает социокультурная сторона организации. К, сожалению, это проблема в настоящее время касается многих предприятий. Руководство ООО «Альянс» не имеет возможности обеспечить работникам санаторно – курортный отдых, обеспечить жильем и предоставить другие социальные услуги.

Производственная сторона деятельности руководителя ООО «Альянс» показывает, что его оценивают как профессионала в сравнении с их коллегами. Однако в коллективе, он считается человеком мягким, что допускает возможность недисциплинированности в производственной сфере.

Руководитель ООО «Альянс» считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться трудовым коллективом предприятия. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для работников за осуществления контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа является постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства.

Можно рекомендовать руководству ООО «Альянс» строить поведение по-разному в каждой конкретной ситуации. При определении каким должен быть стиль руководства – автократичным или демократичным, необходимо исходить каждый раз из конкретной ситуации.

Характеризую стиль руководства ООО «Альянс», следует обратить внимание на использование таких методов как поощрение, руководитель может выразить признательность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особый вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного отношения и в дальнейшем. Руководитель может выразить свою признательность подчиненного в виде подарка, либо денежной премии, либо повышением в должности, либо предоставление более благоприятных условий работы. Предоставление более благоприятных условия для работы (перевод с торговли на улице в помещение магазина) и премирование широко используется в практике ООО «Альянс». Использование таких методов является залогом эффективности всего производства.

# 3. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 3.1. Управленческое лидерство как предпосылка повышения конкурентоспособности организации

Сегодня на мировом рынке создалась такая конкурентная ситуация, что без признанных лидеров нельзя выжить ни коммерческой, ни любой другой организации. Людям дела, в каком бы уголке мира они ни вели бизнес, требуется лидер мысли, лидер интуиции, лидер сердца. В современном бизнесе лидерство состоит не столько в умении заставить всех подчиниться чему-то, сколько в умении самому генерировать идеи и позволять это делать другим. Необходимо создать условия для того, чтобы сделать каждого сотрудника лидером. В этом случае можно более эффективно использовать личный потенциал сотрудников, поставить креатив на поток и тем самым успешно решать проблему конкурентоспособности фирмы.

Особая роль в лидерстве как социально-психологическом феномене принадлежит менеджерам внешнеторговой организации. Управленческий лидер по своему статусу является руководителем. Поэтому оценка его эффективности включает коэффициент полезного действия организационной системы и процедур, которые в совокупности определяют способ реализации поставленных задач. Технология принятия решений ,использование ресурсов организации, распределение социальных ролей и заданий – эти и другие аспекты работы менеджера закономерно приводят к той или иной результативности деятельности функциональных подразделений и фирмы в целом.

Доцент Московского государственного университета экономики, статистики и информатики Е.С. Яхонтова предложила модель управленческого лидера [19] ,

В модели неэффективного управленческого лидерства роли , полномочия и процедуры принятия решения приводят к иррациональному использованию имеющихся возможностей , обуславливая низкую результативность организационной деятельности.

Вторая модель управленческого лидерства характеризуется конечной результативностью организационной деятельности «вопреки обстоятельствам» . Итоговый результат достигается с помощью затраты значительных технических, материальных и человеческих ресурсов.

Стержнем третьей модели управленческого лидерства «сбились с пути» служит идея ,сплачивающая сотрудников и позволяющая им достигать единства понимания цели организационной деятельности. Однако несогласованность между стратегией развития и структурой ,распределением ролей и функций ,процедурами принятия и реализации решений приводит к низкой результативности деятельности.

Четвертая модель управленческого лидерства успешно совмещает единство видения цели и направления организационных усилий с адекватной системой правил и процедур, подходящей структурой организации и распределения ролей. Это модель эффективного лидерства.

Эффективному менеджеру-лидеру присущи следующие ключевые черты :

1. Менеджер-лидер позитивно относится к людям и заботится о своих сотрудниках. Его интересует, что делают другие. Хороший менеджер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие менеджеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

2. Менеджер-лидер всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

3. Менеджер-лидер обладает широтой взглядов, проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы. Когда есть вся необходимая информация, правильное решение лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. В современных условиях время на сбор информации сокращается, а необходимость быстро принять решение растет, что требует от менеджера-лидера решительности.

4. Менеджер-лидер тактичен и внимателен. Его основной принцип взаимодействия с людьми - критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Он помнит о словах одного мудреца : «каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд - меж двух ломтей хвалы». Поступая так, менеджер-лидер вызывает у сотрудника после критического замечания не апатию, а желание сделать работу лучше.

5. Справедливость - тоже важная черта менеджера-лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, вероятно, появится десяток недовольных, что может вызвать конфликт в коллективе.

6. Менеджер-лидер радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, как следствие- добивается больших успехов в работе.

7. Менеджер-лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости , вера в свои силы без высокомерия - его отличительные черты.

Какие же лидерские качества менеджеров являются наиболее важными в современных условиях развития российской экономики? Результаты исследований [25] мнения 460 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний - участников "Рейтингов профессионализма российских менеджеров", которые на регулярной основе готовятся Ассоциацией менеджеров (ноябрь 2002г) , показали , что необходимыми для руководителей лидерскими качествами сегодня являются:

навыки формирования управленческой команды;

стратегическое видение развития бизнеса;

умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса.

Относительная важность данных качеств изменяется в зависимости от функциональных особенностей или отрасли, однако главенствующая роль этой группы качеств в целом является универсальной для всего российского бизнеса.

Теория и практика лидерства позволяют рекомендовать действующим и будущим менеджерам следующие способы формирования и развития лидерских качеств***:***

· выработать навыки постановки перед собой ясных целей;

· научиться эффективно общаться;

· показывать свой интерес к окружающим;

· научиться побуждать, увлекать людей за собой;

· смотреть на вещи с точки зрения другого человека;

· уважать других людей.

Мной были проведены тесты, с помощью которых был опрошен лидер: начальник отдела менеджеров, Светлана В. (Приложение 8)

Таблица 2.2 - Результаты теста:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № вопроса | Ответ | Балы за ответ |
| 1 | Да | 5 |
| 2 | Нет | 5 |
| 3 | Да | 5 |
| 4 | Да | 5 |
| 5 | Нет | 0 |
| 6 | Да | 5 |
| 7 | Да | 5 |
| 8 | Да | 0 |
| 9 | Нет | 5 |
| 10 | Нет | 0 |
| 11 | Да | 5 |
| № вопроса | Ответ | Балы за ответ |
| 12 | Да | 5 |
| 13 | Да | 5 |
| Всего балов |  | **50** |

Характеристика опрашиваемого лидера по результатам данного теста:

Опрашиваемый лидер набрал высокий бал, следовательно, у него есть все способности для того, чтобы подчинять своему влиянию других, что немаловажно в работе руководителя. Он может перевоспитывать их, поучать, наставлять. Он превосходно чувствует себя в такой роли и убеждён, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе, напротив он должен стремится сделать что-то для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности.

Совет этому лидеру: «Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своём наставничестве до крайности, ибо это угрожает, вам превратится в фанатика или тирана».

Тест №2. «Тест на выявление степени риска».(Приложение 9)

Данный тест выявляет степень риска у людей.

Результаты теста. Опрашивался лидер: Светлана В.

У опрашиваемого лидера высокая степень риска, это рекомендуемый результат для предпринимателей и менеджеров.

От степени риска у людей, чья профессия связана с управленческой деятельностью, многое зависит, также как от имеющегося стиля руководства. Например, человек со всем не рискующий не достигнет больших результатов, но зато он не сделает очень серьёзных ошибок, которые могут привести к нежелательным последствиям. А человек, у которого очень высокая степень риска, может достигнуть очень больших результатов, но также «пролететь» так, что будет жалеть об этом всю жизнь.

В практической работе мною были проведены тесты на ООО «Альянс» , в результате которых мною было выявлено, что лидер не может применить свои качества и навыки без способности влиять на людей, по этому важно определить уровень своего влияния на других. Также не маловажен и риск в работе лидера. Степень риска у всех разная, и по-разному сказывается на результаты работы.

Оптимисты говорят, что ряды лидеров в России прирастают не по дням, а по часам. Это связано с объективными причинами : чем более упорядоченной становится внешняя среда, тем большее число ответственных людей в российском бизнесе выходит на первый план, обеспечивая внешнеторговым организациям конкурентоспособность на мировом рынке.

## 3.2. Основы эффективного лидерства

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 (Лобанов В.,1996).

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.

После завершения работ на основе модели в США проводится обучение персонала, формируются планы личного развития сотрудников.

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 3.1 Приложение 5). Приведенное здесь определение каждого из качеств, раскрывает его основное содержание.

Анализ таблицы 3.1 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. Cвязь ситуаций и качеств в Таблице 3.2 (Приложение 6) выделена темным цветом.

Из таблицы 3.2 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.

Каждый кандидат претендующий на высокую должность, обязан соответствовать модели «Ядро квалификации высших руководителей» либо предоставить план по достижению уровня квалификации, заложенному в эти требования. При конкурсе кандидат заполняет документ специальной формы, где отражает свою деятельность, контекст в котором она протекала и ее результаты. При этом он обязательно должен привести пример из своего профессионального опыта, подтверждающего самооценку по каждому из 22 качеств, составляющих основу лидерства. Затем специальный совет проверяет компетентность кандидата и дает заключение в соответствии с требованиями ядра квалификации высших руководителей. Отметим, что в модель не включены технические и профессиональные знания и навыки.

Таким образом, руководству ООО «Альянс» стоит проводить систематическое повышение квалификации работников, так как создание условий для максимально эффективного проявления их способностей - важная задача руководителя предприятия.

Дать больше полномочий работникам, возможность самим принимать решения по некоторым вопросам.

Проводить чаще собрания, где могли бы рассматриваться предложения самих работников.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев в данной работе поставленные задачи можно сделать вывод, что в современных условиях рыночной экономики, обеспечение конкурентоспособности предприятий не просто локальная функция управления, но и основной критерий эффективности производства и системы управления. Характер мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия обусловливается четкой ориентацией на сравнительные преимущества в конкурентной борьбе. Средиосновных мероприятий можно выделить следующие.

1. Инвестиции в новую технику способствуют повышению эффективности производства и являются важным фактором экономического роста.

2. Модернизация производства заключается в усовершенствовании организации производства для получения прироста его эффективности.

3. Внедрение новой технологии способствует укреплению сравнительных преимуществ предприятия.

4. Внедрение новых структур базируется на построении новой системы организации производства.

5. Изменение взаимоотношений с поставщиками ведет к свободному обмену информацией, совместной работе над различными проектами.

6. Новая кадровая политика предусматривает повышение компетентности работников предприятия, уровняих квалификации и мастерства.

Достижение приемлемых параметров конкурентоспособности невозможно без существенных психологических, технологических, инфраструктурных и институциональных изменений во всей экономической системе государства. Решение большого круга соответствующих проблем зависит от системного подхода и комплексного управления процессом достижения и поддержания конкурентоспособности. Такая задача должна рассматриваться как локальная функция управления предприятием.

Применение информационных технологий в деятельности предприятий это не только дань моде, но и увеличение производительности, эффективности управления и использования складских запасов, повышение уровня рентабельности предприятия и т.п. Все вышеперечисленное обеспечит стабильность и перспективность бизнеса в условиях конкурентной борьбы.

Среди многих трудностей функционирования предприятий необходимо выделить проблемы самостоятельного осуществления всех функций управления производством в условиях новых экономических отношений, отсутствия достаточного опыта, разрозненности производственных структур, необходимости обновления ассортимента и повышения качества продукции, ограниченности финансовых ресурсов и другие.

В этих условиях одним из путей повышения эффективности функционирования предприятий является совершенствование организационных форм управления, основанных на разграничении и делегировании функций управления, создании качественно новых отношений между производственными структурами.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО “Интерэкспорт”, 1999. - 272 с.
2. Макиавелли Н. Государь. - М.: Планета, 1990.
3. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. - М.: УЦ «Перспектива», 1997. - 288 с.
4. Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 204 с.
5. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.
6. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. - Пер. со шведского. - М.: Дело, 1996. - 352 с.
7. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. - Книга 1. - Пер. с англ. //Тольятти, Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998 - 332 с.
8. Конти Т. Самооценка в организациях. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.
9. Адлер Ю., Моховикова Л. Должна ли страна быть бедной? // Тольятти: ПП «Современник», 1998 - 112 с.
10. Друкер П. Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
11. Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.
12. Сенге П. «Как научиться изменяться» интервью с Аланом Вебером. - Искусство управления, март 2000. - С. 6-20.
13. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.
14. Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994
15. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. - Пер. с англ. - СПб.: Азбука - Терра, 1996. - 352 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
17. Трайбус М. Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. - 27 с.
18. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин //. Минск.: Харвест, 1998.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарика, 2-е изд. - 1996. - 416 с.
20. Филанович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджеров: 17 - модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 // «ИНФРА - М», М., 1999. - 328 с.
21. Менегетти А. Психология лидера. - Пер. с итальянского. - М.: Славянская Ассоциация Онтопсихологии, 1999.
22. Фрайлингер К. Сила видения. - Пер. с нем. - Без издательства, 1997. - 209 с.
23. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. - М.: АРМАДА, 1998. - 511 с.
24. Льюис Г. Менеджер - наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. - Пер. с англ. - Минск: Амалфея, 1998. - 288 с.
25. Уитмор Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом. Практическое пособие. - Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 160 с.
26. Веснин В.Р.. Основы менеджмента. ООО «Т.Д. « Элит-2000» Москва 2006
27. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов.- 2-изд. Стереотип. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2008
28. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. –М., .Ресурсы Интернет.
29. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства.- М. : ТЕИС, 2002, с.41-46

# ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#### Бухгалтерский баланс

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| На 1 января 2009 г. | Коды | | | |
| Форма № 1 по ОКУД | 0710001 | | | |
| Дата (год, месяц, число) |  |  | |  |
| Организация **\_** ООО «Альянс» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по ОКПО | 45956931 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ИНН | 3631000923 | | | |
| Вид деятельности по ОКДП Торгово-закупочная | 16180 | | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  | |  | |
| ООО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_по ОКОПФ / ОКФС | 67 | | 16 | |
| Единица измерения: тыс. руб. / по ОКЕИ | 384/385 | | | |
|  |  | | | |
| Дата утверждения |  | | | |
| Дата отправки (принятия) |  | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код строки | На начало отчетного года | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**  Нематериальные активы (04, 05) | 110 | 150 | 194 |
| в том числе:  патенты, лицензии, товарные знаки (знаки обслуживания), иные аналогичные с перечисленными права и активы | 111 |  |  |
| организационные расходы | 112 | 120 | 160 |
| деловая репутация организации | 113 |  |  |
| Основные средства | 120 | 34550 | 33820 |
| в том числе:  земельные участки и объекты природопользования | 121 |  |  |
| здания, машины и оборудование | 122 | 34550 | 33820 |
| Незавершенное строительство | 130 | 145 | 145 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 |  |  |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 |  |  |
| в том числе:  инвестиции в дочерние общества | 141 |  |  |
| инвестиции в зависимые общества | 142 |  |  |
| инвестиции в другие организации | 143 |  |  |
| займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев | 144 |  | 681 |
| прочие долгосрочные финансовые вложения | 145 |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 34845 | 34840 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**  Запасы | 210 | 3785 | 4125 |
| в том числе:  сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 1120 | 1135 |
| животные на выращивании и откорме | 212 |  |  |
| затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) | 213 | 1560 | 1730 |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 1105 | 1260 |
| товары отгруженные | 215 |  |  |
| расходы будущих периодов | 216 |  |  |
| прочие запасы и затраты | 217 |  |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 |  |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | 28332 | 27540 |
| в том числе:  покупатели и заказчики | 231 |  |  |
| векселя к получению | 232 |  |  |
| задолженность дочерних и зависимых обществ | 233 |  |  |
| авансы выданные | 234 |  |  |
| прочие дебиторы | 235 |  |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 |  |  |
| в том числе:  покупатели и заказчики | 241 |  |  |
| задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал | 244 |  |  |
| авансы выданные | 245 |  |  |
| прочие дебиторы | 246 |  |  |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 120 | 85 |
| в том числе:  займы, предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев | 251 |  |  |
| собственные акции, выкупленные у акционеров | 252 |  |  |
| прочие краткосрочные финансовые вложения | 253 |  |  |
| Денежные средства | 260 | 828 | 840 |
| в том числе:  касса (50) | 261 |  |  |
| расчетные счета (51) | 262 |  |  |
| валютные счета (52) | 263 |  |  |
| прочие денежные средства (55, 57) | 264 |  |  |
| Прочие оборотные активы | 270 |  |  |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 33065 | 32590 |
| **БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)** | 300 | 67910 | 67430 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пассив | Код  строки | На начало отчетного  года | На конец отчетного  периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**  Уставный капитал (80) | 410 |  |  |
| Добавочный капитал (83) | 420 |  |  |
| Резервный капитал (82) | 430 |  |  |
| в том числе:  резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 |  |  |
| резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 |  |  |
| Фонд социальной сферы (84) | 440 |  |  |
| Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет (84) | 460 |  |  |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года (84) | 470 |  |  |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 34502 | 34310 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты (67) | 510 |  |  |
| в том числе:  кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 511 |  |  |
| займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 512 |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 |  |  |
| ИТОГО по разделу IV | 590 | 5431 | 12389 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  Займы и кредиты (66) | 610 |  |  |
| в том числе:  кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцевпосле отчетной даты | 611 |  |  |
| займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев послеотчетной даты | 612 |  |  |
| Кредиторская задолженность | 620 | 26329 | 18242 |
| в том числе:  поставщики и подрядчики (60, 76) | 621 |  |  |
| векселя к уплате (60) | 622 |  |  |
| задолженность перед дочерними и зависимыми обществами (70) | 623 |  |  |
| задолженность перед персоналом организации (70) | 624 |  |  |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами (69) | 625 |  |  |
| задолженность перед бюджетом (68) | 626 |  |  |
| авансы полученные (62) | 627 |  |  |
| прочие кредиторы | 628 |  |  |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов (75) | 630 |  |  |
| Доходы будущих периодов (98) | 640 |  |  |
| Резервы предстоящих расходов (96) | 650 |  |  |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 | 1648 | 2489 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 27977 | 20731 |
| **БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)** | 700 | 67910 | 67430 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

##### Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **за2008 г.** | | | Коды | | | | |
| Форма № 2 по ОКУД  Дата (год, месяц, число)  Организация ООО «Альянс»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_по ОКПО | | | 0710002 | | | | |
|  | |  | |  |
|  | | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика ИНН  Вид деятельности торговля\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по ОКДП | | |  | | | | |
|  | | |  | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности \_\_\_ | | |  | | |  | |
| \_\_ \_\_\_\_ООО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_по ОКОПФ / ОКФС | | |
| Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ | | | 384/385 | | | | |
| Наименование показателя | Код  строки | За отчетный  период | | За анал. период предыд. года | | | | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | | | | |
| **I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности**  Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 56840 | | 45620 | | | | |
| в том числе от продажи: | 011 |  | |  | | | | |
|  | 012 |  | |  | | | | |
|  | 013 |  | |  | | | | |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 47500 | | 38470 | | | | |
| в том числе проданных: | 021 |  | |  | | | | |
|  | 022 |  | |  | | | | |
|  | 023 |  | |  | | | | |
| Валовая прибыль | 029 | 9340 | | 7150 | | | | |
| Коммерческие расходы | 030 | 5450 | | 4300 | | | | |
| Управленческие расходы | 040 |  | |  | | | | |
| Прибыль (убыток) от продаж (строки (010 - 020 - 030 -40) | 050 | 3890 | | 2850 | | | | |
| **II. Прочие доходы и расходы**  Проценты к получению | 060 |  | |  | | | | |
| Проценты к уплате | 070 |  | |  | | | | |
| Доходы от участия в других организациях | 080 |  | |  | | | | |
| Прочие доходы | 090 |  | |  | | | | |
| Прочие расходы | 100 |  | |  | | | | |
| Прибыль (убыток) до налогообложения  (строки (050 + 060 - 070 + 080 + 090 - 100 + 120 - 130)) | 140 | 3890 | | 2850 | | | | |
| Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 150 | 933 | | 684 | | | | |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 | 2957 | | 2166 | | | | |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строки (160 + 170 - 180)) | 190 | 2957 | | 2166 | | | | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Системы оплаты труда

Повременная

#### Сдельная

#### Гибкая

Простая повременная

Прямая сдельная

Остаточная

Повременно-премиальная

Повременная с контрольной выработкой

Сдельно-премиальная

Контрактная

Система плавающих окладов

Сдельно- контрактная

Комиссионная

Бестарифная

###### Формы и системы оплаты труда

ПРИЛОЖЕНИЕ 4



Рисунок 1. Цикл управления

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Таблица 3.1 - 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. |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица 3.2 - Связь моделей «Основы эффективного лидерства» и «Ядро квалификации руководителей»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направление деятельности**  **Качества и сферы компетентности** | **Стратегическое видение** | **Управление человеческими ресурсами** | **Развитие и оценка персонала** | **Планирование и управление ресурсами** | **Представление интересов организации и взаимодействие** |
| **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** |  |  |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 7



Рисунок 2.1 Активы ООО «Альянс за 2006-2008 гг.



Рисунок 2.2. Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альянс

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Тест №1 «Способны ли вы влиять на других?».[[1]](#footnote-1)

Каждый из нас, как известно, подвержен влиянию других людей, нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Предлагаем проверить, какой силой внушения наделены вы. Каждый, в силу своей профессии, должен обладать этим качеством. Если вы хотите узнать, способны ли вы оказывать влияние на других, убеждать их, примите участие в этом психологическом тесте.

Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

1. Выбрали бы вы профессию актёра или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые экстравагантно одеваются или ведут себя?
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?
4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?
5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?
6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?
7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?
8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?
9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строго расписанного по часам распорядка?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому?
12. Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение?
13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Теперь подсчитайте балы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **да** | **нет** |  | **да** | **нет** |
| **1.** | 5 | 0 | **8.** | 0 | 5 |
| **2.** | 0 | 5 | **9.** | 0 | 5 |
| **3.** | 5 | 0 | **10.** | 5 | 0 |
| **4.** | 5 | 0 | **11.** | 5 | 0 |
| **5.** | 5 | 0 | **12.** | 5 | 0 |
| **6.** | 5 | 0 | **13.** | 5 | 0 |
| **7.** | 5 | 0 |  |  |  |

Если вы набрали от 65 до 35 балов, то:

у вас есть все способности для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе.

Напротив он должен стремится сделать что-то для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своём наставничестве до крайности, ибо это угрожает, вам превратится в фанатика или тирана.

Если вы набрали от 30 до 0 балов, то:

увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя (и других) вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчинённая законам здравого смысла и благонравия, а будущее – предсказуемым. Вы нечего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержаны, что подчас мешает в достижении цели, выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Тест №2. «Тест на выявление степени риска».[[2]](#footnote-2)

Данный тест выявляет степень риска у людей.

Что бы выбрали вы? Поставьте палочку на одной стороне прямоугольника.

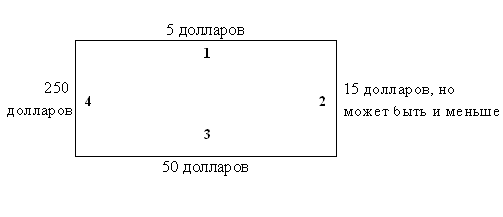


Рисунок 2.4. - Тест

1. Будите стабильно получать 5 долларов ежемесячно.
2. Обещают 15 долларов, но иногда может быть и меньше.
3. Будите получать 50 долларов, но каждый день на вас будут выливать ведро холодной воды.
4. Будите получать 250 долларов, но вас обольёт мочой животного.

Ключ.

1. У человека минимальная степень риска (практически нет).
2. Может рисковать минимально, зная о том, что риск оправдан.
3. Высокая степень риска.
4. Очень высокая степень риска.

1. *Ранняя диагностика Первоуральского центра занятости населения***. Тест №7.** Первоуральск 2003 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Ранняя диагностика Первоуральского центра занятости населения.* **Тест №43***.*Первоуральск 2003 г. [↑](#footnote-ref-2)