

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты диагностики стиля руководства	7
1.1 Понятие стиль руководства	7
1.2 Основные типы стиля руководства	11
1.3 Стили руководства, используемые американскими и японскими менеджерами	13
1.4 Модель К. Левина	18
1.5 Модель Лайкерта	25
1.6 Модель Р. Танненбаума и У. Шмидта	28
2 Анализ деятельности ОАО «Железобетон»	31
2.1 Характеристика предприятия	31
2.2 Краткое описание организационной структуры	37
2.3 Основные экономические показатели	44
2.4 Анализ состояния и движения имущества предприятия	46
3 Диагностика и совершенствование стиля руководства трудовым коллективом ОАО «Железобетон»	49
3.1 Формирование эффективного стиля руководства	49
3.2 Диагностика стиля руководства коллективом ОАО «Железобетон»	56
3.3 Пути совершенствования стиля руководства коллективом ОАО «Железобетон»	66
3.4 Расчет экономического эффекта	76
Заключение	78
Список использованных источников	80
Приложения	
Приложение 1- Анкета диагностики лидерских качеств	
Приложение 2 - Анкета диагностики стиля руководства	

можно и нужно научить, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

Цель данного дипломного проекта является анализ стиля управления руководителя. В результате данной работы будут обозначены основные проблемы, преодоление которых позволит повысить эффективность труда руководителя. А так же поможет сформулировать рекомендации по совершенствованию стиля управления трудовым коллективом.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть, что представляет собой руководство и его основные элементы.
2. Какими качествами должен быть наделен руководитель для эффективного руководства.
3. Рассмотреть различные классификации и модели стилей руководства.
4. Сделать выводы по формированию эффективного стиля руководства.

При написании дипломного проекта использовались статистические методы, метод экспертных оценок.

торой 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 данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы¹.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в

¹ Барышников Н.П. Менеджмент. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.

4 Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных¹.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства.

Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи в разное время, начиная с 30-х годов до настоящего времени.

Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было выдвинуто Куртом Левином. Его типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы, вместе со своими сотрудниками он провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

В 1964 году была опубликована книга профессора Массачусетского технологического института Дугласа Мак-Грегора «Человеческая сторона предпри-

¹ Барышников Н.П. Менеджмент. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.

«Теория Х» сложилась в 60-е годы и в достаточной степени соответствовала взглядам менеджеров того периода. Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией.

Основные положения «теории Y»

Она описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

– Труд – процесс естественный, он не является чем-то особенным для людей. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу.

– Если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль и делать все возможное для достижения целей.

– Награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи.

– Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, поддерживающий делегирование полномочий и ответственности, ориентирован на положения «теории Y».

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как «Теории Х», так и «Теории Y». Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение «Теории Y», а также какие последствия может вызвать применение «Теории Х»¹.

¹ Барышников Н.П. Менеджмент. – 4-е изд. – М.: «Филин», 2004. -126 с.

тель может добиться более высоких результатов работы, используя такие отрицательные психологические явления, как агрессия.

Американские социологи и психологи утверждают, что на предприятиях не хватает «человеческого лица». Это означает, что всем руководителям начиная с самого «верхнего этажа» управления и, заканчивая «низовым», нужно менять стиль управления и внедрять дружеские отношения со своими подчиненными.

Применение административного стиля проходит двойной путь: от управляющего к подчиненному, а затем в виде обратной связи о принятии этого стиля. Влияние структуры организации на стиль руководства связано с одним противоречием в системе управления. Появление на одной из ступеней пирамидальной структуры формального лидера, обладающего авторитарным стилем, означает, что на нижеследующих ступенях будет преобладать то же авторитарный стиль.

Но при этом возможен вариант, когда на этой же организационной ступени появится другой формальный лидер, применяющий демократический стиль руководства. При этом варианте есть надежда на то, что демократический стиль станет преобладающим на нижних ступенях руководства. Но в данном случае возникнут противоречие между различными стилями, которое не приведет к положительным результатам.

Практика управления показала, что при возникновении подобных ситуаций с наличием большого числа иерархических ступеней выбор будет сделан в пользу авторитарного стиля, менее всего нацеленного на учет человеческого фактора и в большей степени ориентированного на выполнение задач любыми средствами.

Американские ученые Д. Катц и Р. Кон отмечали, что руководителей низового звена управления не имеет смысла обучать «человеческим отношениям». Люди, им подчиненные более привыкли к авторитарным методам обращения. Обучение этих менеджеров человеческим отношениям только сбивает их с толку.

Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты.

Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла.

Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Этим и объясняется высокая согласованность действий японских работников. Руководитель в основном использует демократический стиль управления, так как подчиненные имеют высокий профессиональный уровень и заинтересованность в результатах труда.

Таким образом, на американских предприятиях преобладает авторитарный стиль руководства и существует необходимость его усовершенствования. На японских предприятиях сложились устойчивые демократические методы руководства.

1.4 Модель К. Левина

Исследования, проведенные К. Левиным и его коллегами, были проведены раньше, чем М. Грегор разделил действия и поведение руководителей на две теории. Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарное руководство характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Этот стиль свойственен решительным, властным, волевым людям, жестким по отношению к окружающим.

Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются

сокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением¹.

Это стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, т.е. руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражаться по разным вопросам. По своему складу такой руководитель рассеян, безалаберен, толком не может ставить цели, слишком мягкий по характеру, коммуникативный, но слабый организатор. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность, что способствует восприятию достижения целей организации как своих собственных. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля «консультативную» и «партиципативную»².

В условиях «консультативной» руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные.

Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

² Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку. Стили руководства приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Стили руководства

Авторитарный стиль управления		Демократический стиль управления		Либеральный стиль управления	
Эксплуататорский	Благожелательный	Консультативный	Партисипативный	Либеральный	Бюрократический

Для оценки эффективности каждого из стилей управления Р. Лайкерт предложил рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК). Он определяется отношением сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя.

По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Таким образом, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения¹.

Все вышеописанные стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским.

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4
Способ принятия решений	Единоличный с подчиненными	На основе консультацийверху или мнения группы	На основе указаний
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрашивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	-
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательной	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное

бегают опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности руда.

А так же помогает подчиненным решать проблемы, и поощряют их профессиональный рост.

Таким образом, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Стиль руководства, сосредоточенный на человеке способствует повышению производительности труда. Но этот стиль управления не всегда является оптимальным поведением руководителя.

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства, которые приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Стили руководства Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рассмотрим каждую систему в отдельности.

Руководители, относящиеся к системе 1, имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения со своими подчиненными, но они разрешают подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений. Руководители системы 3 проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 характеризуется групповым принятием решений, участием работников в разработке и выполнении решений. Руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения носят дружеский, доверительный характер. Руководители ориентированы на человека, в противоположность руково-

1.6 Модель Р. Танненбаума и У. Шмидта

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. Прежде чем решить какими должны быть действия – демократичными или автократичными – в разных ситуациях, руководителю необходимо рассмотреть три серии вопросов.

1. Вопросы личного характера.

Руководитель должен оценивать свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

2. Вопросы, касающиеся подчиненных.

Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, ответственности, интересы подчиненных, уровень знаний, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.

Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является причина возникшей проблемы. Необходимо обратить внимание на компетенцию группы по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации¹.

Исследователи скомбинировали эти вопросы и создали континуум стилей руководства. Он помогает менеджеру рассмотреть все возможные варианты выбора поведения от абсолютно авторитарного до полностью демократического.

Авторитарный режим – это когда, менеджер: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков;

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений.

Режим слабого, безынициативного руководства – это когда менеджер: не обладает реальной властью; не ограничен временными рамками; не сменяем на должности, так как всех такое положение устраивает; не может применять никаких санкций; не обладает знаниями по специфике производства.

Подчиненные: имеют больше власти, чем руководитель; не принимают порядок; легко поднимают мятеж, забастовку; слабо организованы; это обычно ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

Ситуация на рабочих местах: нет четко определенных целей организации. Нет структуры в организации. Существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания. Возможные последствия от использования данного стиля: дробление коллектива, изоляция личности, непонимание, хаос. Отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Это может привести к тому, что усилия в профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов.

налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.), хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

Размещение дополнительных акций проводится по решению Общего собрания акционеров. Размещение дополнительных акций должно проводиться в форме закрытой подписки, если Общим собранием акционеров Общества не будет установлен иной порядок размещения. Количество голосов, которыми обладает акционер, равно количеству полностью оплаченных им обыкновенных акций.

Имущество Общества состоит из уставного капитала, а также фондов, образуемых из предусмотренных законом поступлений.

Имущество образуется за счет:

- доходов от реализации продукции, работ, услуг;
- кредитов банков;
- безвозмездных или благотворительных взносов, пожертвований российских и иностранных организаций, предприятий, граждан;
- иных, не запрещенных законом, поступлений.

Общество может объединить часть своего имущества с имуществом иных юридических лиц и граждан для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, в том числе путем организации совместных предприятий с иностранными партнерами. Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

Организацию документов в Обществе осуществляет Генеральный директор. По месту нахождения исполнительного органа Общества, Общество хранит следующие документы:

- Устав Общества, а также изменения и дополнения к нему;
- протоколы Общего собрания акционеров Общества, заседаний Совета директоров,
- ревизионной комиссии;
- свидетельство о государственной регистрации Общества;

ной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций.

- Уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций.

- Образование исполнительного органа Общества, досрочное прекращение его полномочий.

- Избрание членов ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий.

- Утверждение Аудитора Общества.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор. Срок полномочий Генерального директора составляет 5 (пять) лет до момента проведения очередного Общего собрания акционеров. Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров Общества.

Генеральным директором может быть избран акционер или любое лицо, обладающее необходимыми знаниями и опытом.

Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Права и обязанности Генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью Общества определяется настоящим уставом, Положением о Генеральном директоре и договором с Генеральным директором. Договор с Генеральным Директором от имени Общества подписывает председатель Совета директоров или лицо, уполномоченное Советом директоров Общества.

Общее собрание акционеров вправе в любой момент расторгнуть договор с

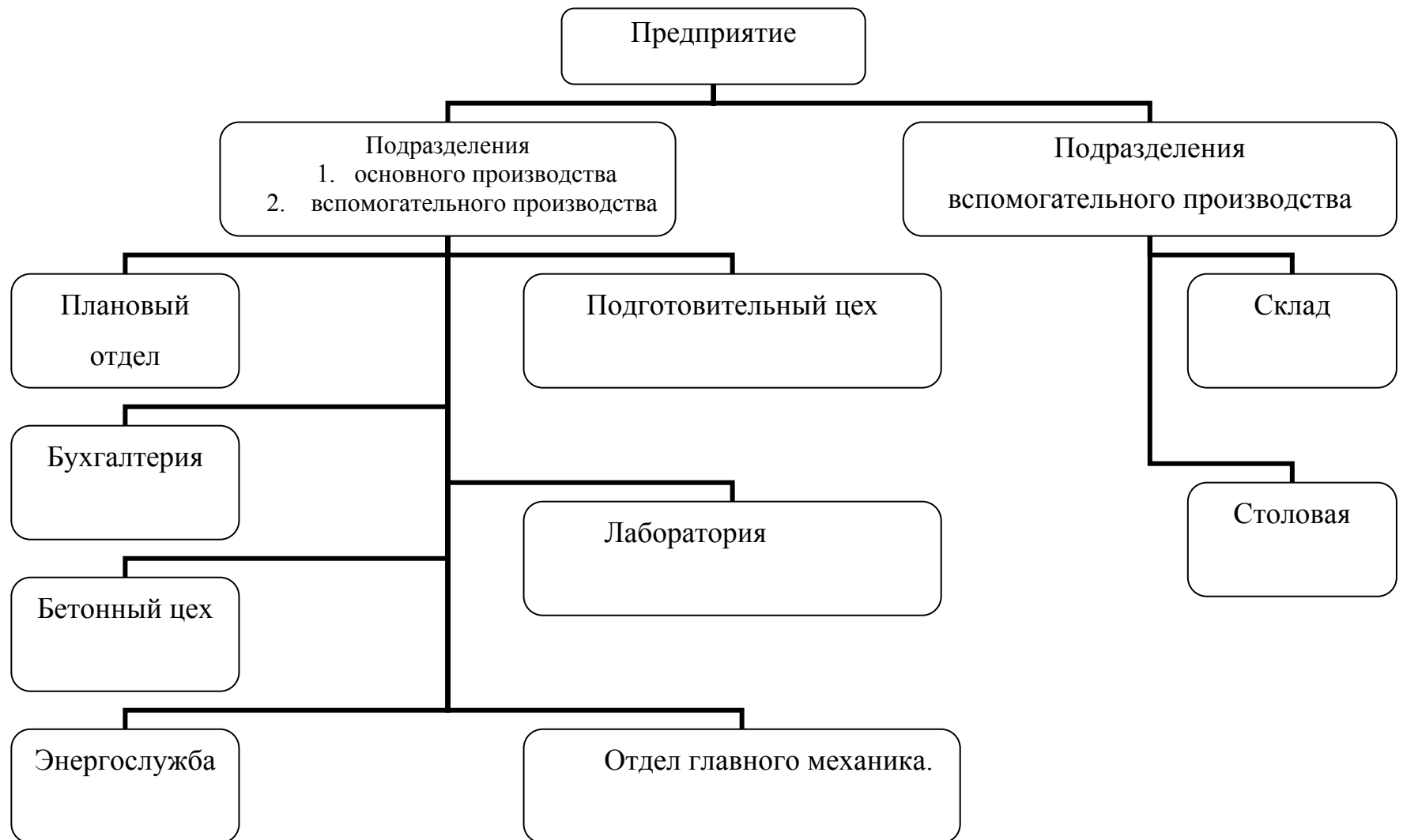


Рисунок 2.1-Организационная структура «ОАО «Железобетон»

Матрица функций и функционеров

Наименование функций	Должности аппарата управления					
	Ген.ди ректор	Зам.д ирек- тора по тех- ниче- ским во- про- сам	Зам.д ирек- тора по про- изво- дству	Глав- ный энер- гетик	Глав- ный бух- галтер	Глав- ный эко- но- мист
1	2	3	4	5	6	7
Общее линейное руково- дство	О	О	О	О	О	О
Оперативное управление производством	О	О	О	О	Д	Н
Согласование организаци- онно- производственных вопросов	О	О	О	О	О	О
Технологическая подго- товка производства	Д	О	О	О	Н	Н
Решение технологических задач	Д	О	О	О	Н	Н
Контроль выполнения пла- нов	О	О	О	О	О	О
Сбор и анализ информации	О	Д	Д	Д	Д	Д

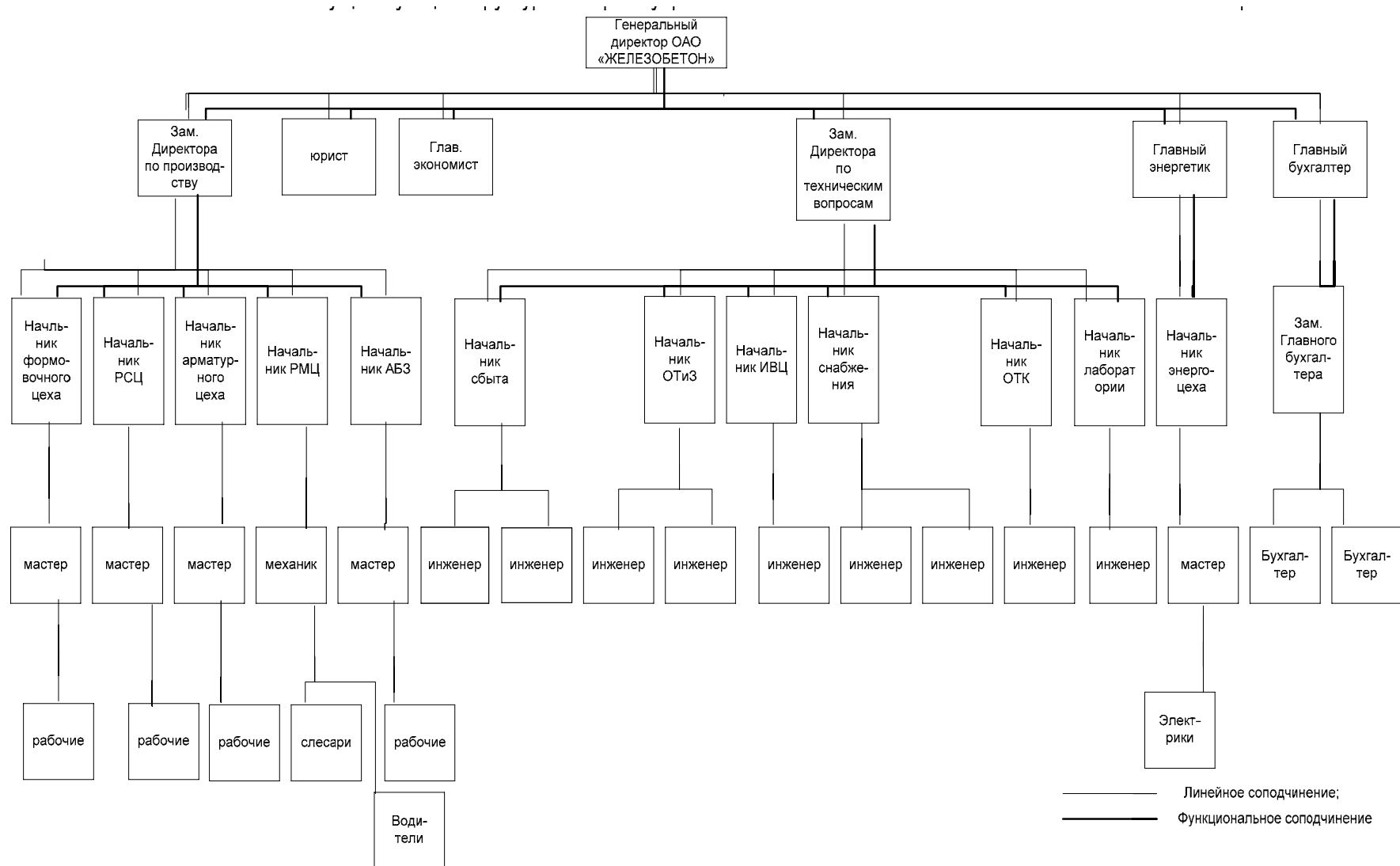


Рисунок 2.2 – Структура управления предприятия

ревода, 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 вы-

ректор управляет своими прямыми заместителями, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

2.3 Основные экономические показатели

Экономическое состояние по выпуску товарной продукции отражено в таблице 2.2

Таблица 2.2

Отпуск продукции за 2003-2005 г.

Показатели	Ед. изм.	Исследуемый период			Отклонение :	
		2003 год	2005 год	2005 год	+, - 2005 / 2004	В % 2005/ 2003
Бетон	м3	10200	11710	13213	1503	112,8
Раствор	м3	3011	3042	3262	220	107,2
Сборный железобетон	м3	24512	27469	31255	3786	113,8
Блоки	м3	6011	6513	7009	496	107,6
Армат. заготовка	т	19,2	20,1	21	0,9	104,5
Асфальт	т	5112	7004	5849	-1155	83,5
Песок	м3	31208	33716	30412	3304	110,9
Деревоконструкции	м2	3236	3566	3641	-75	97,9

По данным таблицы ОАО «Железобетон» в 2005 году выпустило продукции заметно больше, чем в предыдущем году. Это неплохая тенденция для увеличения объемов производства и оказываемых услуг.

ОАО "Железобетон" является строительной организацией, которая специализируется на изготовлении железобетонных изделий и конструкций и от того, насколько эффективно используются производственные мощности, зависит себестоимость изготавливаемых изделий, а следовательно и финансовые результаты деятельности.

Полученные с помощью таблицы 2.3 данные позволяют сделать следующие выводы. В целом, по предприятию наблюдается некоторое улучшение. Предыдущий год рентабельности не было, т.к. предприятие работало с убытком.

С каждого рубля вложенного в свободные активы, предприятие в следующем году получило прибыль на 12,7 руб. больше, по сравнению с предыдущим периодом. Более значительным было увеличение эффективности использования оборотных средств.

2.4 Анализ состояния и движения имущества предприятия

Данные о структуре источников хозяйственных средств используются прежде всего для оценки финансовой устойчивости предприятия и его ликвидности и платежеспособности.

Выделяют четыре типа финансовой устойчивости предприятия:

- Абсолютная устойчивость финансового состояния;
- Нормальная устойчивость;
- Неустойчивое (предкризисное) состояние;
- Кризисное финансовое состояние.

Устойчивость финансового состояния предприятия может быть восстановлена путем:

- ускорения оборачиваемости капитала;
- обоснованного уменьшения запасов и затрат;
- пополнения собственного оборотного капитала за счет внутренних и внешних источников.

Для изучения структуры имущества предприятия по балансу составляется таблица 2.4.

На предприятии стоимость имущества предприятия в 2005 году снизилась на 8 087,0 тыс. рублей, стоимость основных средств и прочих необоротных активов снизилась в 2005 году на 10 870 тыс. рублей.

На предприятии стоимость производственных активов (суммирование основных средств, производственных запасов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и незавершенного производства) по сравнению с предыдущим годом уменьшилась на 41 %.

Материальные оборотные средства в 2005 году увеличились по сравнению с 2004 годом на 830 тыс. рублей.

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

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

– 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 соответствующий ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
- Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
- Направление усилий подчиненных на достижение цели.
- Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
- Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления, специфика сферы конкретной деятельности, единые требования, предъявляемые к руководителям, социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.), уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива.

Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, созда-

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и длительный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других).

держку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменяют стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности¹.

3.2 Диагностика стиля руководства коллективом ОАО «Железобетон»

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: авторитарный, демократический, либеральный. В жизненной практике не могут существовать в чистом виде каждый из стилей, они применяются комбинированно. Организация ОАО «Железобетон» не является исключением, руководитель со-

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

тели многих организаций прибегают к проводимым регулярно встречам-беседам со своими работниками.

- Определение потребности своего участка в рабочей силе, ее наем и тщательный подбор.
- Обучение и совершенствование персонала.
- Вопросы трудовых отношений и заработной платы.
- Вопросы охраны труда на своем участке (безопасность труда и охрана здоровья).
- Совершенствование планирования, разделения труда, улучшение психологического микроклимата на производстве, методов труда и других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы организации.

Содержание работы руководителя предприятия ОАО «Железобетон» является весьма многогранным.

На основе перечисленных выше задач нетрудно определить и требования, выдвигаемые перед самим руководителем предприятия ОАО «Железобетон». Он несет ответственность за данное подразделение организации, что и налагает на него соответствующие обязанности. Он умеет направлять деятельность не только отдельных людей, но и целых групп. Руководитель предприятия ОАО «Железобетон» умеет ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. От него требуется умение наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями организации.

Многие из задач руководителя предприятия ОАО «Железобетон» близко соприкасаются с проблемами штата работников. Поэтому от руководителя требуются хорошие знания и в этой области. Он должен решать на своем участке все вопросы, даже самые сложные, связанные, в частности, с заработной платой и подбором работников

Проведем исследование направленное на изучение процесса управления коллективом на предприятии ОАО «Железобетон».

Главный акцент на предприятии ОАО «Железобетон» делается на производство. Данная сторона деятельности руководителя включает все мероприя-

дого из них. Руководитель уделяет внимание важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь.

Директор держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Доводит до сведения работников все решения, принятые высшим руководством, а так же информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций.

Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы избегать любого рода конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то бремя решения проблемы снова ложится на плечи лидера. Руководитель планового отдела привлек двух специалистов к работе над производственной программой. Они, однако, не сошлись в своем отношении к поставленной задаче. Руководитель сам выступил в качестве буфера, посредника, в результате чего задача была решена.

Исследование о лидерских качествах и стилях руководства проводилось на предприятии ОАО «Железобетон». Опрос проводился среди 10 менеджеров, которые занимаются сбытом готовой продукции, маркетингом, работой с персоналом, снабжением предприятия сырьём для производства продукции. Средний возраст опрошенных 30-45 лет. Опрос проводился на бланковой основе. Исследованию подверглись лидерские качества и стиль руководства. Определение степени выраженности лидерских качеств определялось по методике «Лидер» (приложение 1). Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способности человека быть лидером. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один. В таблице 3.1 приведены результаты опроса сотрудников и проведена математическая обработка данных.

Градация 71-75 баллов - данный человек как лидер склонен к диктату;
 70-55 баллов - лидерские качества выражены сильно;
 55-50 баллов - лидерские качества выражены средне;
 50-0 баллов - лидерские качества выражены слабо/

В таблице 3.2 представлены результаты опрошенных людей.

Таблица 3.2

Результат опроса на определение степени выраженности лидерских качеств.

№ опрошенного	Степень выраженности лидерских качеств
1	Данный человек как лидер склонен к диктату
2	Лидерские качества выражены сильно
3	Лидерские качества выражены средне
4	Лидерские качества выражены средне
5	Лидерские качества выражены средне
6	Лидерские качества выражены слабо
7	Лидерские качества выражены сильно
8	Лидерские качества выражены сильно
9	Данный человек как лидер склонен к диктату
10	Лидерские качества выражены сильно

Обобщённые результаты этого опроса можно отобразить в столбчатой диаграмме 3.1.

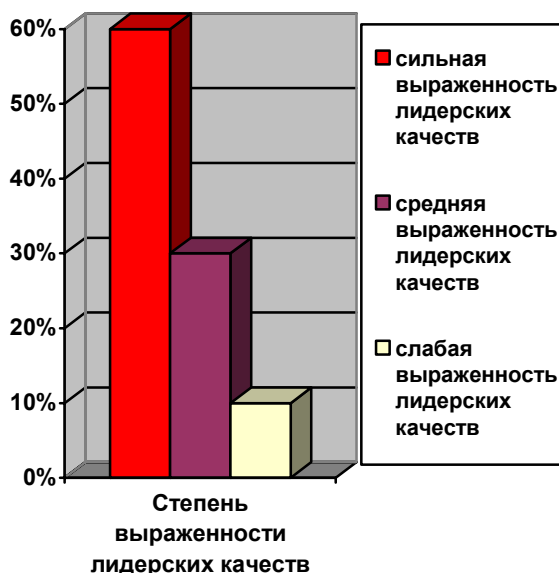


Рисунок 3.1-Результаты опроса на склонность к лидерству

В таблице 3.3 приведены результаты опроса сотрудников на диагностику стиля руководства и проведена математическая обработка данных.

99 – 60 баллов - Либо стиль руководства не выработан, либо склонность к непоследовательному стилю;

55-50 баллов - Либерально попустительский.

Результаты опроса менеджеров на стиль руководства приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Результат опроса на определение стиля руководства.

№ опрошенного	Стиль руководства
1	Авторитарный стиль руководства
2	Авторитарный стиль руководства
3	Либо стиль руководства не выработан, либо склонность к непоследовательному стилю
4	Авторитарный стиль руководства
5	Либерально попустительский
6	Либерально попустительский
7	Авторитарный стиль руководства
8	Авторитарный стиль руководства
9	Авторитарный стиль руководства

Обобщённые результаты этого опроса можно отобразить в столбчатой диаграмме.

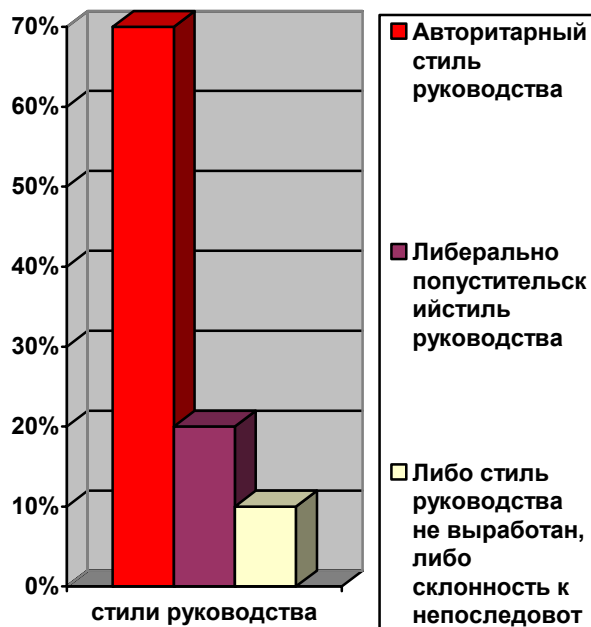


Рисунок 3.2-Результаты опроса на определение стиля руководства

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным на-

3.3 Пути совершенствования стиля руководства коллективом ОАО «Железобетон»

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя предприятия ОАО «Железобетон» – это организаторская работа. Поскольку руководитель организует труд подчиненных, то и планирует работу коллектива.

Важнейшими его обязанностями являются налаживание совместной деятельности, передача и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование ответственного и рачительного отношения к ресурсам, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе.

Методы управления руководителя предприятия ОАО «Железобетон» должны быть ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

В труде коллектива существенное место занимают результаты личных вкладов: это личное участие, личный результат, который переходит в коллективный, и коллективные достижения становятся личными.

Коллективная работа основывается на творчестве и инициативе. Важнейшая задача ее организации – создание условий, в которых творческое отношение к работе станет нормой, потребностью каждого работника коллектива. Труд становится подлинно коллективным, если между работниками происходит интенсивный обмен накопленным опытом, советами, ориентированными на совершенствование работы или предметов труда.

Большую роль во взаимоотношениях между руководителем предприятия ОАО «Железобетон» и подчиненным имеет справедливость карьерного роста всех членов коллектива. Так, отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей должен зависеть от знаний и навыков работников, их вклада в деятельность предприятия и прочих характеристик.

Потребности членов коллектива в зависимости от возраста

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиол. и матер. потребности
Преварительный этап	До 25 лет	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Этап становления	До 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение. Начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Этап продвижения	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Этап сохранения	До 60 лет	Пик совершенствования и повышения квалификации специалиста. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда

Деятельность руководителя предприятия ОАО «Железобетон» по организации работы коллектива необходимо подчинить решению этой задачи. Важное психологическое условие организации коллективной работы – это требование уважительного отношения к мнению и работе каждого члена коллектива. Наладить подлинно коллективный труд бывает сложнее или проще в зависимости от того, как он организован.

Каждый день руководитель предприятия ОАО «Железобетон» делится со своими сотрудниками мыслями, решениями, для него является очень важным

циативу. Подчиненные должны чувствовать себя рядом с руководителем относительно раскованно.

Работники, привыкшие к тому, что руководитель советуется с ними, быстрее идут на деловой контакт, не стесняются высказывать свои мнения по поводу способов улучшения работы.

Активная позиция подчиненного выгодна для дела даже при условии несовпадения с позицией руководителя, так как в этом случае легче добиться устранения разногласий, выработать единую точку зрения. Организация коллективной работы вообще немислима без обмена мнениями. Он необходим, чтобы правильно расставить исполнителей по способностям и квалификации.

В процессе работы необходимы навыки профессионального общения, поскольку от этого зависит понимание работниками распоряжений руководителя, его разъяснений в отношении методов работы, поставленных задач, - всего того, без чего невозможно организовать эффективный труд. Профессиональное общение может протекать в форме собеседования, совещания, собрания. При этом очень важно, какими языковыми средствами руководитель пользуется.

Обращается внимание на выбор слова, мимику, жесты. Что касается специальных терминов, каждый из них необходимо прокомментировать, прследив, чтобы он был понят правильно. Речь должна быть четкой, размеренной, живой, не монотонной, иначе воспринимать ее будет трудно.

Надо избегать лишних слов и звуков, нарушающих логический строй речи. Иногда в общении с подчиненными руководитель держится скованно, каждому своему слову придает особое значение, разговаривает командным тоном, не терпящим возражений. Это недопустимо.

Треть сознательной жизни люди проводят на производстве. И то, в каких условиях протекает трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимопонимания, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже – много шире – на всю жизнь человека.

Руководитель – это не только специалист в какой-то области производства, но это и воспитатель; функция воспитателя – одна из важнейших в его работе. В осуществлении этой функции одинаково важны знания психологические и педагогические.

Психологические знания помогают руководителю разобраться в собственных успехах и неудачах в контактах, во взаимоотношениях с другими людьми, когда руководитель выступает как воспитатель. Педагогические знания призваны помочь руководителю организовать, направить, сделать эффективным процесс воспитания.

Воспитательная работа руководителя должна быть включена в повышения успешности совместной работы. Собственная работа руководителя, особенно уровень его организаторской работы – вот основное средство воспитания, которое и наиболее доступно руководителю, и в наибольшей степени действенно.

Отсюда очень важно не допускать срывов выполнения заданий, простоев, противоречивых и нерациональных распоряжений и т.п. Каждый промах руководителя вызывает сбой в работе, сбои приводят к формированию негативных отношений, а они, в свою очередь, к нарушениям дисциплины и к устойчивым установкам на малоэффективный труд.

Руководитель обязательно должен создавать сотрудникам хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать. Для него также будет лучше, если он будет выражать подчиненным одобрение по поводу малейших их удач и отмечать каждый их успех. Важно поощрять людей, стимулировать их деятельность, показывать, что руководитель и подчиненные – это, в первую очередь, сотрудники, один коллектив.

Коллективное мнение, традиции, обычаи, коллективно выраженные представления о хорошем труде, справедливой оплате, взаимопомощи – эти средства воспитания способны оказать решающее влияние на формирование творческого, инициативного отношения к труду.

Целеустремленность руководителя как качество личности придает воспитательной работе четкую направленность. Цели руководителя объединяют лю-

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
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					

В трудовом коллективе предприятия ОАО «Железобетон» нередко появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов. Это естественные закономерные процессы в жизнедеятельности людей и организаций, неизбежное условие их развития.

При анализе конфликта очень важно вскрыть подлинные причины его возникновения. Задача руководителя предприятия ОАО «Железобетон» состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы не вызывая агрессии, найти способ сделать его продуктивным. Для того чтобы максимально использовать продуктивные возможности конфликта и свести к минимуму отрицательные его последствия, необходимо научиться управлять конфликтом. Руководитель, стоящий над конфликтующими сторонами, должен определить свою позицию. Точкой отсчета в этом должны быть интересы общества, интересы организации, работоспособность коллектива. Включившись в конфликт, он должен поддержать ту сторону, которой близки эти ценности.

Руководитель, который сумел организовать контроль над людьми, старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения. Он обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива; он способен воспринимать надежды и нужды своих сотрудников, уважает их достоинства. При этом хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность.

3.4 Расчет экономического эффекта

В результате предложенных в данном дипломном проекте мероприятий повысится эффективность труда руководителя предприятия, корпоративная культура, затраты времени на принятие управленческих решений сократятся на 9 %.

От внедренных мероприятий просчитан годовой экономический эффект в таблице 3.7 приведены показатели.

Заключение

Открытое акционерное общество «Железобетон» является крупным предприятием-производителем железобетонной продукции в крае. ОАО «Железобетон» в 2005 году выпустило продукции больше, чем в предыдущем году. Это неплохая тенденция для увеличения объемов производства и оказываемых услуг.

ОАО "Железобетон" является строительной организацией, которая специализируется на изготовлении железобетонных изделий и конструкций и от того, насколько эффективно используются производственные мощности, зависит себестоимость изготавливаемых изделий, а следовательно и финансовые результаты деятельности. Предприятие прибыльное, в 2005 году получило чистую прибыль в размере 2 195 тыс.рублей.

В данном дипломном проекте было проанализировано содержание стиля руководства персоналом ОАО «Железобетон» и представлены рекомендации по его совершенствованию.

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя предприятия ОАО «Железобетон» – это организаторская работа. Поскольку руководитель организует труд подчиненных, то и планирует работу коллектива.

Важнейшими его обязанностями являются налаживание совместной деятельности, передача и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование ответственного и рачительного отношения к ресурсам, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе.

Методы управления руководителя предприятия ОАО «Железобетон» должны быть ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ. М.: Дело ЛТД, 2003. - 256 с.
2. Конституция Российской Федерации. — М.: Юрайт, 2003- 256 с.
3. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. — М.: «Дело и Сервис», 2003.-205 с.
4. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. М.: ДИС, 1997. - 256 с..
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. — М.: «Финансы и статистика», 2001.-365 с.
6. Баканов М. И., Шермет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2003.-586 с.
7. Барышников Н.П. Эффективность рабочего времени. — 4-е изд.. — М.: «Филин», 2004. -126 с.
8. Барышников Н.П. Менеджмент. — 4-е изд.. — М.: «Филин», 2004. -126 с.
9. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фак
10. Безруких П.С., Ирикова В.А. Международные экономические отношения: Учебное пособие. — М.: «МФТИ», 2005. -512 с.
11. Бражник М.В. Менеджмент управленца. — Екатеринбург: «УрГЭУ», 2002. -568 с.
12. Бочаров В.В. Стили руководства. — СПб.: Питер, 2000. -596 с.
13. Бусыгин А.В. Самоменеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА — М, 2004. -235 с.
14. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1997. -261 с.
15. Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Экономика труда. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: «ТК Велби», 2003. -261 с.
16. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 2004. - 321 с.

Анкета на диагностику лидерских качеств

Отвечая на вопросы

За согласие ставьте - а

За не согласие ставьте - б

Вопросы

- 1 Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих
- 2 Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе?
- 3 Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желания не высказывать своё мнения, даже когда это необходимо?
- 4 Когда вы были ребёнком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
- 5 Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удаётся убедить кого-то в чём-то?
- 6 Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- 7 Согласны ли вы с утверждением: «Всё самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
- 8 Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
- 9 Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
- 10 Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
- 11 Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
- 12 Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

- 31 Делаете ли упрёки людям, если они этого заслуживают?
- 32 Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать нервные нагрузки?
- 33 Сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо?
- 34 Согласны ли вы с утверждением; «Для того, чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- 35 Считаете ли вы что каждый человек должен сделать, что либо выдающееся?
- 36 Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?
- 37 Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?
- 38 У меня всегда много идей и планов.
- 39 Я прислушиваюсь к замечаниям других.
- 40 Мне в основном удаётся привести логически правильные аргументы при обсуждении.

- 16 Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.
- 17 Я ясно выражаю свои мысли.
- 18 Я всегда признаюсь в том, что не всё знаю.
- 19 Энергично высказываю свои взгляды.
- 20 Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они были моими.
- 21 Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контр аргументы.
- 22 Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
- 23 увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
- 24 я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
- 25 Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
- 26 Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
- 27 Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
- 28 Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
- 29 Я понимаю чувства других людей.
- 30 Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
- 31 Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
- 32 Излагаю свои мысли системно.
- 33 Я помогаю другим получить слово.
- 34 Внимательно слежу за противоречиями в чужих спорах.
- 35 Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
- 36 Как правило, я никого не перебиваю.
- 37 Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения.