















- способность работать с большим кругом людей;
- рано проявившееся умение брать ответственность за выполнение важных задач;
- стремление к достижению больших целей;
- опыт руководства коллективом, проявившийся в начале карьеры;
- большой опыт выполнения нескольких деловых функций до достижения середины карьеры.

Личностная теория руководства развивается на протяжении всей истории развития менеджмента. Эта теория в настоящее время имеет целью определить основные навыки, необходимые менеджеру для повышения эффективности руководства предприятием в условиях развития рынка.

Исследования показывают, что на современном уровне руководитель предприятия должен владеть следующими управленческими навыками:

- умение формировать цели деятельности предприятия;
- умение соотносить поступающую информацию со сложившейся ситуацией и находить верное решение;
- умение выбирать из множества задач, концепций, решений, те, которые представляются наилучшими;
- умение настойчиво добиваться принятых решений;
- умение мотивировать подчиненных на выполнение решений;
- умение прогнозировать развитие предприятия (или бизнеса);
- умение регулировать деятельность предприятия, особенно – в нестандартных ситуациях;
- умение формировать оригинальные идеи, замыслы;
- умение рисковать;
- умение использовать нормы, нормативы, научные рекомендации и разработки в управленческой деятельности;
- умение обеспечить функциональную перестановку кадров в необходимых ситуациях;
- умение обучать подчиненных, добиваться повышения уровня их зрелости;



- умение вести за собой возглавляемый коллектив;
- умение находить психологический контакт с людьми;
- умение планировать рабочее время и рационально его использовать;
- способность к самосовершенствованию.

Овладение перечисленными управленческими навыками дает возможность умело применять их в различных ситуациях и находить более эффективный путь руководства предприятием.

Практика развития менеджмента подтвердила важность формирования личностных качеств руководителя и его управленческих умений. В то же время сами по себе эти качества еще не достаточны для осуществления эффективного руководства. Опыт показывает, что не менее важное значение имеет характер взаимодействия руководителя с подчиненными. Руководитель обеспечивает выполнение задачи руками своих подчиненных, поэтому стиль его поведения по отношению к подчиненным является основой для успешного выполнения задачи. Формирование стиля на основе различных способов поведения в работе с подчиненными получило название поведенческого подхода к стилю руководства.

В современных условиях личностная теория формирования стиля руководства дополнена подходами, ориентированными на выбор личных черт, позволяющих формировать оптимальный стиль в условиях горизонтального управления, основанного на принципах «организационной демократии». В частности, авторы книги «Конец менеджмента и становление организационной демократии» К. Клок и Дж. Голдсмит предлагают следующий набор деловых и личных качеств руководителя [22]:

- Надежность.
- Внимательность.
- Способность к творческим решениям.
- Любознательность.
- Способность к анализу.
- Синергия.
- Целостность.

- Консенсус.
- Мастерство.
- Ценности.
- Стойкость.
- Инициатива.
- Умение вписываться в поток.
- Умение сотрудничать.
- Отношение.
- Самоотдача.
- Лидерские качества.
- Честность.
- Воля.
- Сопереживание.
- Участие.
- Понимание.
- Здравый смысл.
- Энтузиазм.
- Способность поощрять.
- Единение.
- Сила духа.
- Последовательность и способность заканчивать начатое.

## **1.2. Характеристика стилей руководства, основанных на поведенческом подходе**

Поведенческий подход к руководству состоит в том, что менеджер исходя из своих личных характеристик вырабатывает определенную манеру поведения по отношению к подчиненным, добиваясь от них наилучшего выполнения поставленной задачи.

Впервые подробное исследование стилей руководства, основанных на поведенческом подходе, было проведено Куртом Левиным в 1938 году в

клубах мальчиков. В порядке эксперимента десятилетние мальчики были разделены на несколько групп и распределены по клубам. Во главе каждого клуба стоял взрослый, исповедовавший автократический (самодержавный), демократический и либеральный (невмешательства) стили руководства [29].

В экспериментах Левина самой производительной была работа при самодержавном руководстве, но при этом было необходимо присутствие руководителя, иначе она прекращалась. К тому же члены группы проявляли значительную агрессивность по отношению друг к другу и увлекались поисками «козлов отпущения». Демократическое руководство было самым популярным и позволяло получать самые последовательные результаты как по качеству работы, так и по ее производительности. Стил невмешательства оказался самым плохим во всех отношениях.

Главным критерием эффективности того или иного стиля руководства, которым пользовался Левин, была производительность. В других ситуациях производительность могла бы быть снижена из-за прогулов и большой текучести кадров.

Более поздние исследования не полностью подтверждали выводы о том, что автократичное руководство обеспечивает более высокую производительность. К тому же автократичное руководство приводило к снижению удовлетворенности трудом.

- Более подробные исследования стилей, основанных на поведенческом подходе, были проведены в пятидесятые годы Дугласом Мак Грегором – известным американским ученым в области менеджмента. Дуглас Мак Грегор назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Благодаря этим условиям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. При демократичном стиле руководства подчиненные

принимают активное участие в управлении предприятием, пользуются достаточно широкой свободой в выполнении заданий, самостоятельно определяют формы группового взаимодействия при выполнении заданий, стремятся к повышению уровня своего профессионализма.

Подход Мак-Грегора к разделению стилей руководства на авторитарный и демократичный был дополнен в 1961 году подходом Рэнсиса Лайкерта (Мичиганский университет, США). Рэнсис Лайкерт на основе исследования стилей руководства в группах с высокой производительностью труда и группах с низкой производительностью труда предложил 4 базовых системы стиля руководства, которые расположил в рамках континуума, находящегося в пределах от одной крайности (стиль, сосредоточенный на работе, - аналог теории «х») до другой крайности (стиль, сосредоточенный на человеке – аналог теории «у»). В качестве базовых Лайкерт выделил следующие стили [23]:

- эксплуататорско-авторитарный;
- благосклонно-авторитарный;
- консультативно-демократический;
- основанный на участии.

Расположение систем стилей Лайкерта показано на рисунке 1.

По мнению Лайкерта самой действенной системой является система №4. Она подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. В этой системе руководители полностью доверяют подчиненным.

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимнодоверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано.

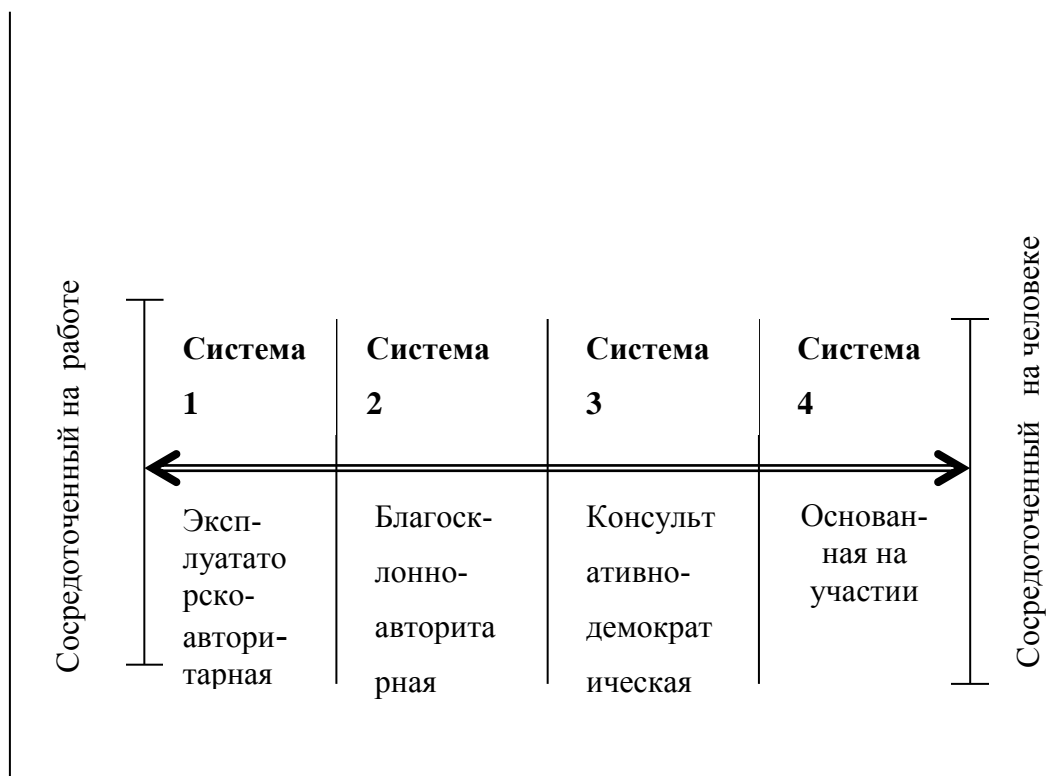


Рисунок 1.- Стили лидерства Лайкерта

Выводы Лайкерта и работы Мак-Грегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Наиболее удачной разработкой двухмерного типа стиля руководства явилась разработка ученых из университета штата Огайо (США). Ученые университета Роберт Блейк и Джейн Моутон построили

схему размещения стилей руководства, включающую 5 базовых стилей. Эта схема получила название менеджерской решетки Блейка и Моутон [29, 36].

Она приведена на рисунке 2.

Как показано на рисунке 2, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

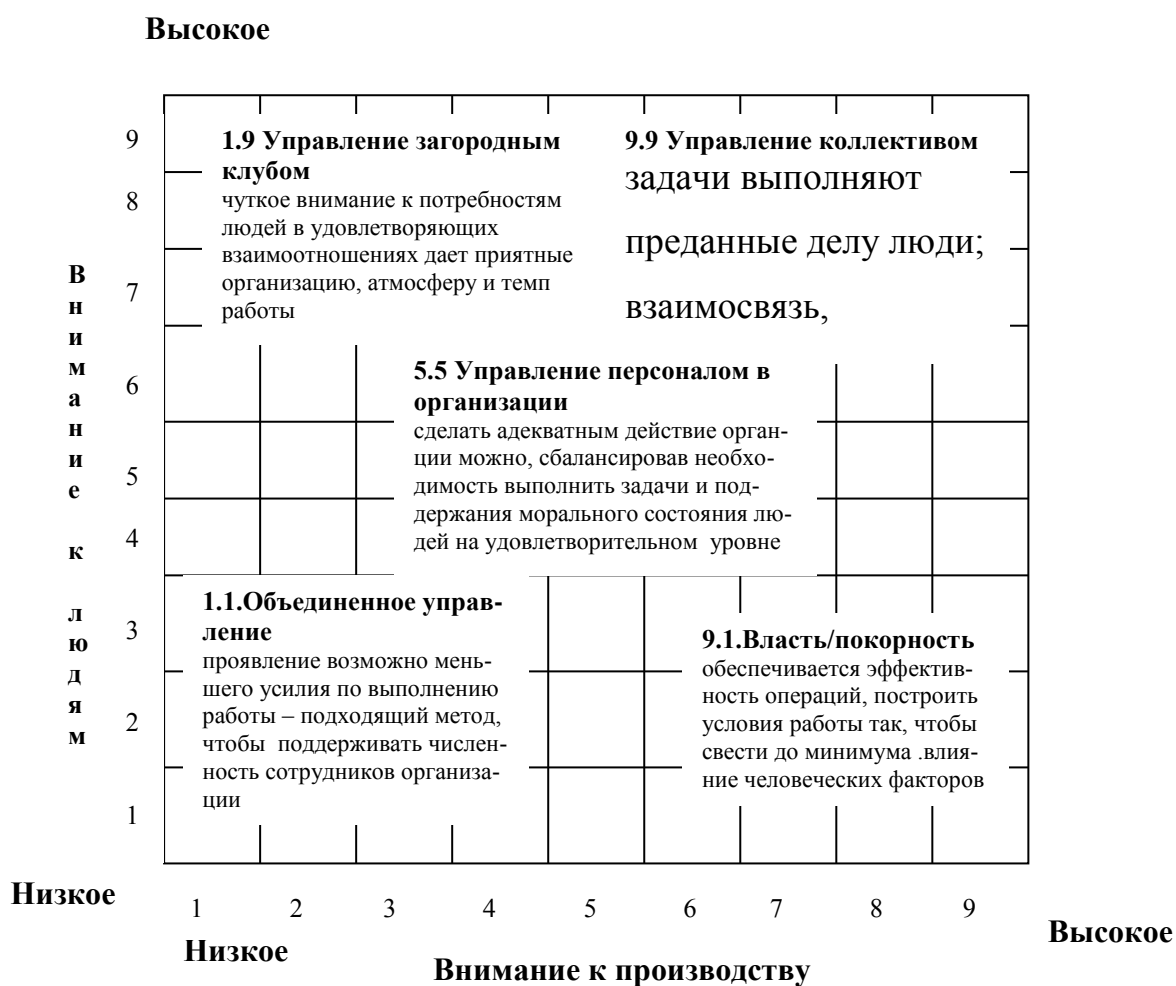


Рисунок 2. - Менеджерская решетка Блейка и Моутон

Блейк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – является поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.

С появлением решетки стилей Блейка и Моутон в научных кругах разгорелись дебаты представителей различных школ управления по вопросу о том, какой стиль следует считать наилучшим.

Представители авторитарного подхода считают, что увеличение власти руководителя минимизирует ошибки руководства предприятием, увеличивает эффективность работы и повышает качество работы предприятия.

Представители школ человеческих отношений считают, что демократический, ориентированный на человека стиль руководства, положительно влияет на удовлетворенность трудом и, вследствие этого, повышает качество работы предприятия.

Дальнейшие исследования стилей руководства имели целью установить факторы, которые бы позволяли в каждой конкретной ситуации подбирать наиболее подходящий стиль.

Рассмотрим основные из этих исследований в следующем разделе дипломной работы.

### **1.3. Характеристика стилей руководства, основанных на ситуационном подходе**

Ситуационный подход к выбору стиля руководства основывается на оптимальном сочетании различных переменных, которое позволяет в каждой конкретной рабочей ситуации найти подходящий стиль.

Одновременно с Блейком и Моутон, предложившими измерять стиль в рамках менеджерской решетки, появилась в 1958 году работа Танненбаумана

и Шмидта «Как выбирать стиль руководства», в которой авторы предложили оценивать стиль руководства относительно четырех переменных:

- **руководитель** – его личность и предпочитаемый им стиль;
- **подчиненные** – потребности, отношения и навыки подчиненных или сотрудников;
- **задание** – требования и цели работы, которую надо выполнить;
- **контекст** – организация, ее ценности и предрассудки.

Сочетание этих переменных показано на диаграмме «Танненбаумана и Шмидта», приведенной на рисунке 3. Пользуясь шкалой Танненбаумана и Шмидта можно подбирать необходимый стиль руководства в зависимости от ситуации.

В 1967 году американский исследователь Фред Фидлер попытался улучшить эту модель. Фидлер сосредоточил внимание на выделении трех наиболее важных факторов, влияющих на поведение руководителя в конкретной ситуации [23, 36]:

- отношение 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 предложил метод измерения предпочитаемого стиля руководства, используя шкалу «наименее предпочитаемого коллеги». По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по этой шкале, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг – сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве. Его главный вклад в понимание стилей руководства заключается в том, что оба стиля могут быть эффективны, если



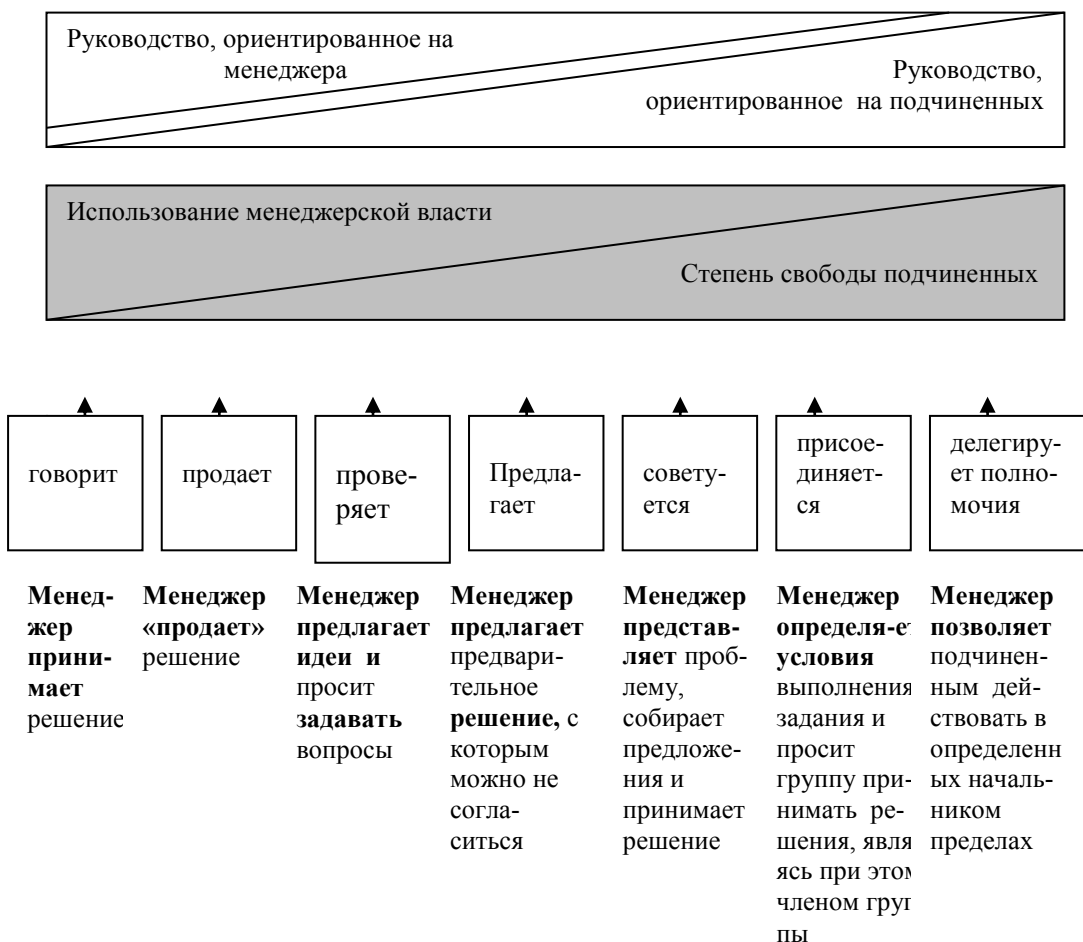


Рисунок 3. - Как выбрать стиль руководства

они используются надлежащим образом. Это называют «случайным подходом» к стилю руководства, так как самый эффективный стиль зависит от переменных в каждой ситуации. Фидлер отвергает идею, что индивидуальный стиль руководителя можно изменить путем обучения. Он считает, что изменения в ситуации являются самым эффективным способом заставить менеджера управлять наилучшим образом.

Теория Фидлера предлагает выбор стиля руководства в зависимости от различных переменных в ситуации. Когда задание четко определено и вся ответственность лежит на руководителе, можно ожидать, что он справится со своей работой.

Нечетко определенное задание, коллектив, состоящий из коллег, а не просто подчиненных, большое количество времени – все это способствует сотрудничеству и использованию руководства с коллективным участием.

Существенное развитие ситуационная теория руководства получила в работах Поля Херси и Кеннета Бланшара [18, 29, 36].

Они разработали теорию жизненного цикла руководства, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. По их пониманию зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации.

Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара приведена на рисунке 4. Как показано на рисунке 4, имеются четыре стиля руководства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей.

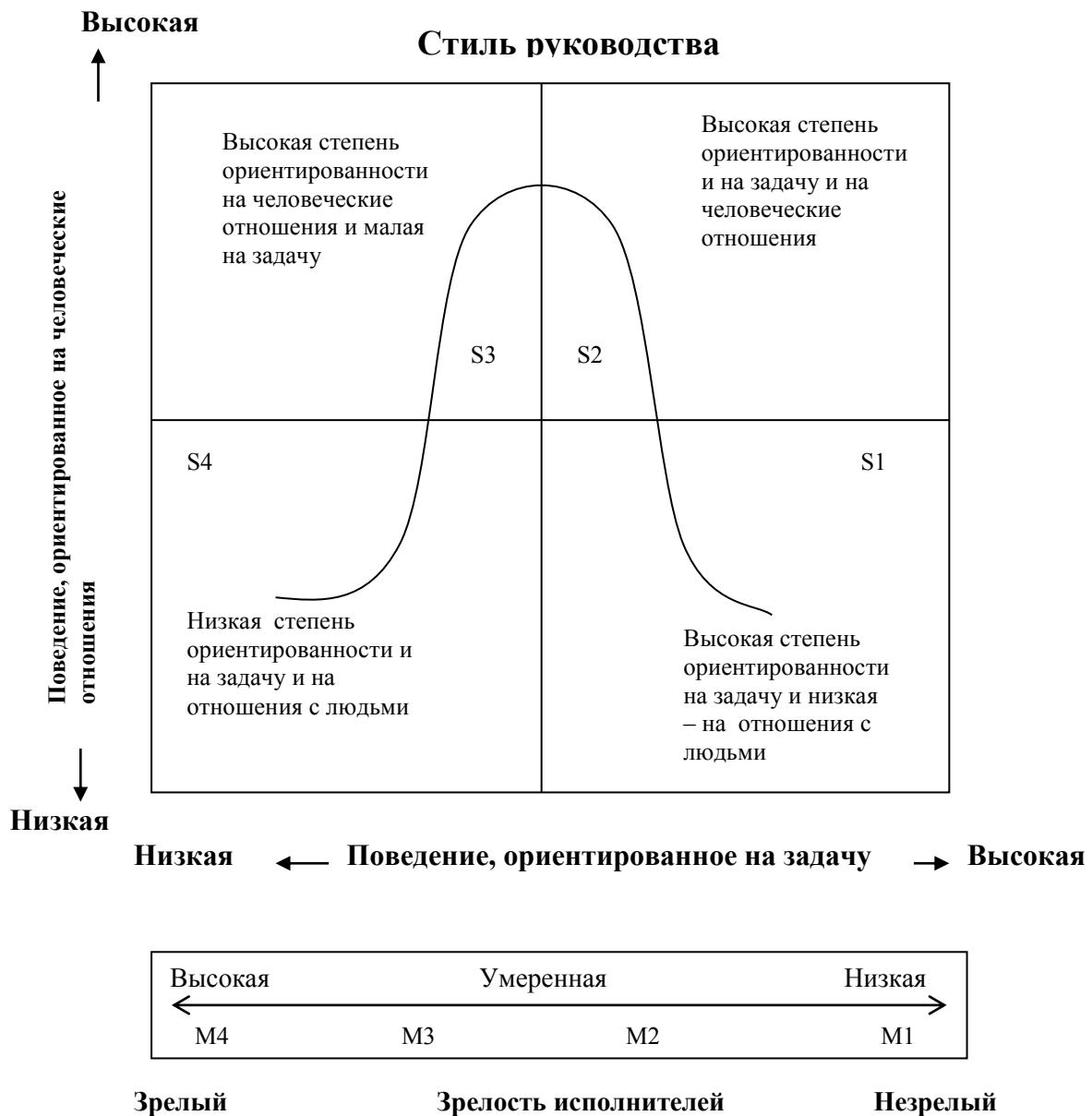


Рисунок 4. - Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара

Как и другие ситуационные модели, модель Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства на ее основе можно моделировать поведение руководителя в конкретной управленческой ситуации, учитывая четыре основных переменных: личные качества руководителя, зрелость подчиненных, задачу и конкретный уровень развития предприятия в определенный период времени.

В практике менеджмента находят применения и другие ситуационные модели стиля руководства, к ним относятся, например, подход «путь – цель» Митчела и Хауса; модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Все они в той или иной степени предлагают найти необходимое сочетание «наилучшего соответствия» для учитываемых переменных.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Руководитель, скорее, должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный» стиль или стиль, ориентированный на реальность. В некоторых реальных ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия выполнения работы.

Со временем, руководитель может менять стиль, сообразуясь с изменениями характера задачи и многими другими факторами, возникающими в процессе управления предприятием.

Рассмотрим далее, каким образом реализуется стиль руководства в ООО «ИнтерМ», применяемый генеральным директором и его заместителем по коммерческой работе.

## 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ООО «ИНТЕР М»

### 2.1. Экономико-организационная характеристика ООО «ИнтерМ»

«ИнтерМ» - Общество с ограниченной ответственностью. ООО «ИнтерМ» осуществляет розничную торговлю продуктами питания универсального ассортимента.

Для оценки внутренних сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия ООО «ИнтерМ» рассмотрим результаты его экономической деятельности за отчетный и предшествующий годы.

Ресурсный потенциал ООО «ИнтерМ» за 2014 – 2015 гг. характеризует таблица 2.1.

Таблица 2.1. - Характеристика ресурсного потенциала ООО «ИнтерМ» за 2014 – 2015 гг.

Показатели	Прошлый год (2014)	Отчетный год (2015)	2015г. в % к 2014г.
1. Среднегодовая численность работников, чел.	43	40	93,0
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2184	2259	103,4
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	8670	9387	108,3
4. Площадь торгового зала, кв. метров	360	360	100
5. Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб.	10854	11646	107,3
В том числе собственного капитала	2916	3089	105,9

Как видно из таблицы 2.1, за отчетный 2015 год потенциал ООО «ИнтерМ» в целом укрепился. Среднегодовая стоимость основных средств выросла на 3,4%, среднегодовая стоимость оборотных средств выросла на 8,3%, среднегодовая стоимость авансированного капитала увеличилась на 7,3%; в составе авансированного капитала рост доли собственного капитала составил 5,9%. Эти данные свидетельствуют о том, что ООО «ИнтерМ» имеет потенциальные возможности для своего дальнейшего развития.

Рассмотрим, как изменились основные экономические показатели предприятия за тот же период.

Таблица 2.2. - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «ИнтерМ» за 2014 – 2015 годы.

Наименование показателей	Прошлый год 2014	Отчетный год 2015	2015г. в % к 2014г.
1.Розничный товарооборот без НДС, тыс. руб.	117915	127207	107,9
2.Валовый доход от продажи товаров			
- в сумме, тыс. руб.	21624	24080	111,4
- в % к товарообороту, %	18,34	18,93	
3.Издержки обращения			
- в сумме, тыс. руб.	18903	21179	112,0
- в % к товарообороту, %	16,03	16,65	
в том числе заработная плата, тыс. руб.	10560	11484	108,8
4.Прибыль (убыток) от продажи товаров			
- в сумме, тыс. руб.	2721	2901	106,6
- в % к товарообороту, %	2,31	2,28	
5.Прочие доходы, тыс. руб.	1251	1727	138,0
6.Прочие расходы, тыс. руб.	927	1117	120,4
7.Валовая прибыль, тыс. руб.	3045	3511	115,3
8.Налог на прибыль, тыс. руб.	609	702	115,3
9. Чистая прибыль (убыток)			
- в сумме, тыс. руб.	2436	2809	115,3
- в % к товарообороту, %	2,07	2,21	
- в % к собственному капиталу	83,54	90,94	

Данные таблицы 2.2 показывает следующее:

- розничный товарооборот ООО «ИнтерМ» за 2015 год по сравнению с 2014 годом вырос на 7,9%;

- валовой доход в ООО «ИнтерМ» за 2015 год по сравнению с 2014 годом вырос на 11,4%. При этом уровень валового дохода в товарообороте за 2015 год был выше, чем в 2014 году на 0,59%;

- издержки обращения за 2015 год выросли на 12,0%, а их уровень в товарообороте повысился на 0,62%;

- прибыль от продажи за 2015 год выросла на 6,6%, а ее доля в товарообороте снизилась на 0,03%;

- с учетом размеров прочих доходов и расходов валовая прибыль ООО «ИнтерМ» за 2015 год составила 3511 тыс. рублей и была выше, чем в 2014 году на 15,3%;

- после уплаты налога на прибыль чистая прибыль предприятия составила за 2015 год 2809 тыс. рублей и превысила объем чистой прибыли

2014 года на 15.3%. Обеспечен также прирост доли чистой прибыли в товарообороте за 2015 год на 0,14%. В процентах к собственному капиталу доля чистой прибыли в 2015 году увеличилась с 83,5 % до 90,9%.

Таким образом, проведенная экономическая оценка деятельности ООО «ИнтерМ» позволяет сделать вывод о том, что данное предприятие развивается достаточно стабильно и занимает устойчивую позицию на потребительском рынке.

Для того, чтобы выявить резервы дальнейшего развития предприятия на существующем потребительском рынке, рассмотрим использование наиболее важных внутренних факторов развития ООО «ИнтерМ» в 2015 году.

1. Состояние системы планирования:

- Система планирования охватывает текущий и оперативный периоды, стратегического планирования не ведется.

2. Мобильность организационной структуры:

- структура построена по линейно-функциональному принципу, является негибкой. В структуре отсутствует централизация работ по планированию и маркетинговым исследованиям

3. Качественный и количественный состав персонала:

- количественный состав персонала строится в соответствии со штатным расписанием. Заполнены все рабочие места. Текучесть кадров наблюдается по рабочему персоналу.

- по качественному составу персонал предприятия является смешанным. Возраст колеблется от 25 до 60 лет; стаж – от 1 года до 30 лет; профессиональный состав отмечается различиями в степени профессиональной умелости. Ведется аттестация и обучение персонала.

4. Уровень организационного регламентирования работ и полномочий.

Организационными регламентами являются:

- устав организации;
- Правила внутреннего распорядка;
- должностные инструкции.

Отсутствует Положения о подразделениях. Не разработаны

организационные регламенты о порядке совмещения профессий. Очень слабо практикуется метод делегирования полномочий, как правило, он реализуется только на основе устного распоряительства.

#### 5. Маркетинговая политика:

- маркетинговая деятельность, как и вся коммерческая работа направляется заместителем директора по коммерческой работе. Стратегического прогноза в этой области не разрабатывается. Но ведется постоянное отслеживание текущей конъюнктуры рынка и поведения конкурентов. Особое внимание уделяется формированию ассортимента, поддержанию его полноты в торговом зале.

#### 6. Технология:

- на предприятии применяется традиционный подход к построению торгово-технологического процесса, предусматривающий разделение ассортимента по товарным отделам и продажу товаров через прилавки. При этом обеспечивается хорошая наглядность и полнота представленного ассортимента за счет более прогрессивных типов холодильного и выставочного оборудования. Обеспечивается поддержание комфортных условий для движения покупателей в торговом зале. Недостаточно используются дополнительные услуги для покупателей.

7. Организационная культура и философия предприятия на потребительском рынке:

- ООО «ИнтерМ» ориентирует свою деятельность на продажу высококачественных товаров для любых групп потребителей. Для этого поддерживает устойчивые хозяйственные связи с поставщиками, продукция которых пользуется наилучшим спросом потребителей. При этом поддерживается гибкая ценовая политика.

Обобщение информации, позволяет сделать вывод о том, что руководящему составу ООО «ИнтерМ» целесообразно в дальнейшем осваивать систему стратегического планирования, внедрять более прогрессивные технологии в процесс обслуживания покупателей, внести изменения в организационную структуру, придав ей большую адаптивность,



внедрить элементы стратегического планирования в маркетинговую деятельность, повысить качество работы персонала.

Внедрение предложенных мероприятий позволит в дальнейшем активизировать коммерческую деятельность ООО «ИнтерМ» на потребительском рынке и укрепить имидж предприятия в глазах общественности.

## **2.2. Оценка личных качеств руководителей ООО «ИнтерМ»**

Обзор стилей руководства, проведенный в первой главе дипломной работы, показал, что первостепенное значение в формировании стиля руководства на предприятии имеют личные качества менеджера.

В практике менеджмента даются различные наборы личных качеств и необходимых навыков, имеющие важное значение для эффективного управления предприятием. Существует также множество методик, с помощью которых можно оценить личные качества и навыки менеджера. Одной из наиболее удобных методик является методика английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дейва Фрэнсиса, изложенная в их книге «Раскрепощенный менеджер» [11].

К числу наиболее важных качеств менеджера Вудкок и Фрэнсис относят:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- способность к инновациям;
- высокая способность влиять на людей;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить людьми;
- умение обучать и развивать подчиненных;

- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Приведенный перечень навыков и способностей позволяет добиться эффективного результата управления в любой ситуации. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Методика Вудкока и Фрэнсиса позволяет выявить ограничения навыков и способностей менеджера и предусмотреть необходимые условия для преодоления ограничений и совершенствования деловых и личных качеств менеджера.

Для оценки навыков и способностей менеджера Вудкок и Фрэнсис предложили использовать тест, состоящий из 110 вопросов. По этому тесту и проведена оценка личных качеств и навыков руководителей ООО «ИнтерМ», а именно: директора ООО «ИнтерМ» Авдеева Г.Р. и ее заместителя по коммерческой работе Скрипка С.Т.

Директор ООО «ИнтерМ» Авдеева Г.Р. возглавляет предприятие со дня его основания. Ее возраст – 55 лет, стаж работы в торговле 33 лет, имеет высшее образование (закончила СПб торгово-экономический институт).

Заместитель директора по коммерческой работе Скрипка Сергей Тимофеевич работает на этой должности 9 лет. Его возраст 39 лет, имеет высшее образование (окончил СПб торгово-экономический институт).

Стиль руководства предприятием в значительной мере определяется личными качествами и умениями этих руководителей. Для выявления наиболее и наименее развитых качеств этих руководителей было проведено их тестирование. Для подсчетов результатов тестирования директора ООО «ИнтерМ» Авдеевой Г.Р. составим матрицу (табл. 2.3), а для подсчета результатов тестирования Скрипка С.Т. составим матрицу (табл. 2.4.)

Занесем далее итоговые подсчеты матрицы 2.3 в таблицу 2.5, а итоговые подсчеты матрицы 2.4 в таблицу 2.6.

Таблица 2.3. Матрица подсчета результатов тестирования директора ООО  
«ИнтерМ» Авдеевой Г.Р.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	3	4	<b>5</b>	6	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
	<b>12</b>	13	<b>14</b>	15	16	17	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	21	22
	<b>23</b>	24	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	28	29	30	<b>31</b>	32	<b>33</b>
	34	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	39	<b>40</b>	<b>41</b>	42	<b>43</b>	<b>44</b>
	45	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	49	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>
	56	57	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	65	66
	67	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	76	<b>77</b>
	<b>78</b>	79	80	<b>81</b>	<b>82</b>	83	84	85	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>88</b>
	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	92	<b>93</b>	<b>94</b>	95	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>
	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	105	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>110</b>
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Таблица 2.4. Матрица подсчета результатов тестирования коммерческого  
директора ООО «ИнтерМ» Скрипки С.Т.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	4	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	9	<b>10</b>	<b>11</b>
	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	15	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	20	<b>21</b>	<b>22</b>
	23	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	30	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>
	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	42	<b>43</b>	<b>44</b>
	<b>45</b>	46	47	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>
	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	59	<b>60</b>	<b>61</b>	62	<b>63</b>	<b>64</b>	65	66
	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	70	<b>71</b>	<b>72</b>	73	74	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>77</b>
	<b>78</b>	<b>79</b>	80	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	84	85	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>88</b>
	<b>89</b>	<b>90</b>	91	92	<b>93</b>	94	95	96	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>
	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	105	106	107	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>110</b>
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Таблица 2.5. Распределение сильных и слабых качеств директора ООО  
«ИнтерМ» Авдеевой Г.Р.

Сектор	Значение	Сильные качества	Ранг	Обратный ранг	Слабые качества
<b>A</b>	6	Способность управлять собой	4	2	Неумение управлять собой
<b>B</b>	6	Четкие ценности	4	2	Размытость личных ценностей
<b>C</b>	8	Четкие личные цели	2	4	Смутные личные цели
<b>D</b>	8	Продолжающееся саморазвитие	2	4	Остановленное саморазвитие
<b>E</b>	8	Хорошие навыки решения проблем	2	4	Недостаточность навыка решать проблемы
<b>F</b>	4	Творческий подход	5	1	Недостаток творческого подхода
<b>G</b>	7	Умение влиять на людей	3	3	Неумение влиять на людей
<b>H</b>	8	Понимание особенностей управленческого труда	2	4	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
<b>I</b>	9	Способность руководить	1	5	Недостаток способности руководить
<b>J</b>	6	Умение обучать	4	2	Неумение обучать
<b>K</b>	8	Умение наладить групповую работу	2	4	Недостаточная способность формирования коллектива

Таблица 2.6. Распределение сильных и слабых качеств зам. директора по коммерческой работе ООО «ИнтерМ» Скрипки С.Т.

Сектор	Значение	Сильные качества	Ранг	Обратный ранг	Слабые качества
<b>A</b>	9	Способность управлять собой	2	4	Неумение управлять собой
<b>B</b>	9	Четкие ценности	2	4	Размытость личных ценностей
<b>C</b>	7	Четкие личные цели	4	2	Смутные личные цели
<b>D</b>	5	Продолжающееся саморазвитие	5	1	Остановленное саморазвитие
<b>E</b>	10	Хорошие навыки решения	1	5	Недостаточность навыка

<b>F</b>	8	проблем Творческий подход	3	3	решать проблемы Недостаток творческого подхода
<b>G</b>	5	Умение влиять на людей	5	1	Неумение влиять на людей
<b>H</b>	5	Понимание особенностей управленческого труда	5	1	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
<b>I</b>	7	Способность руководить	4	2	Недостаток способности руководить
<b>J</b>	9	Умение обучать	2	4	Неумение обучать
<b>K</b>	9	Умение наладить групповую работу	2	4	Недостаточная способность формирования коллектива

Как показывают данные таблицы 2.5, сильными сторонами директора ООО «ИнтерМ» являются:

- способность руководить людьми;
- четкие личные цели;
- продолжающееся саморазвитие;
- хорошие навыки решения проблем;
- понимание особенностей управленческого труда;
- умение наладить работу коллектива;
- умение влиять на людей.

Менее развитыми качествами директора ООО «ИнтерМ» являются:

- недостаток творческого подхода;
- недостаточное умение обучать подчиненных;
- недостаточное умение управлять собой;
- нечеткость личных ценностей.

Согласно данным таблицы 2.6, у заместителя директора по коммерческой работе наиболее сильными качествами являются:

- хорошие навыки решения проблем;
- способность управлять собой;
- четкие ценности;

- умение обучать подчиненных;
- творческий подход;
- умение наладить работу группы.

Наиболее слабыми качествами у заместителя директора ООО «ИнтерМ» являются:

- приостановленное саморазвитие;
- недостаточное умение влиять на людей;
- нечеткие личные цели;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
- недостаток способности руководить.

Анализ показал, что оба руководителя имеют все необходимые качества, требуемые для успешной работы предприятия в то же время некоторые из имеющихся качеств требуют совершенствования.

В работе двух ведущих руководителей торгового предприятия важно, чтобы их качества поддерживали или дополняли друг друга. Если у руководителей будут выявлены одни и те же слабые качества, то это может отрицательно отразиться на эффективности управления предприятием. Сравним оценочные показатели обоих руководителей ООО «ИнтерМ».

Таблица 2.7. Сравнительная оценка качеств руководителей ООО «ИнтерМ»  
(значимость из 10 возможных)

Качества	Директор	Заместитель директора
1.Способность управлять собой	6	9
2.Четкие личные ценности	6	9
3.Четкие личные цели	8	7
4.Продолжающееся саморазвитие	8	5
5.Хорошие навыки решения проблем	8	10
6.Творческий подход	4	8
7.Умение влиять на людей	7	5
8.Понимание особенностей управленческого труда	8	5
9.Способность руководить	9	7

10. Умение обучать	6	9
11. Умение наладить работу группы (коллектива)	8	9

Из таблицы 2.7 можно увидеть, что оба руководителя хорошо дополняют друг друга. Одинаковые слабые качества у них не наблюдаются. В то же время более сильными качествами директора по сравнению с его заместителем являются: способность руководить, понимание особенностей управленческого труда, умение влиять на людей, продолжающееся саморазвитие, а более сильными качествами заместителя директора по сравнению с директором являются: хорошие навыки решения проблем, способность управлять собой, четкие ценности, наличие творческого подхода в работе, умение обучать подчиненных.

Проведенное сравнение дает основу для последующего перераспределения некоторых полномочий с целью наилучшего использования потенциала руководителей предприятия.

Таким образом, оценка личных качеств руководителей ООО «ИнтерМ» позволила выявить направления их совершенствования и предусмотреть в дальнейшем изыскание резервов по лучшему использованию сильных способностей в распределении полномочий по руководству предприятием.

### **2.3. Распределение полномочий между руководителями в решении основных задач**

В работе торгового предприятия можно выделить ключевые задачи, в решении которых участвуют оба руководителя торгового предприятия, но в разных формах. Рассмотрим как в ООО «ИнтерМ» распределены полномочия в решении основных задач деятельности предприятия.

Анализ полномочий, которые реализует директор и его заместитель по основным задачам предприятия, показывает, что эти полномочия в целом дополняют друг друга. Директор осуществляет действия утверждающего характера и в меньшей степени связан с исполнительской деятельностью по

рассматриваемой задаче. Выполнению этих полномочий способствует наличие таких сильных качеств, как способность руководить и понимание особенностей управленческого труда.

Заместитель директора в большей степени выполняет полномочия, связанные с подготовкой обоснований для принятия наиболее эффективных решений, а также ведет исследования по развитию перспективных направлений деятельности предприятия. Этому способствует наличие у заместителя директора таких сильных качеств, как наличие творческого подхода и способностей к решению проблем.

В то же время, директор предприятия в силу большого опыта практической работы присваивает себе ряд тактических действий по управлению предприятием, которые выполняет менее успешно, чем если бы их выполнял его заместитель. Например, директор берет на себя принятие решений по ассортиментной структуре, пытается прогнозировать ее. Однако в силу меньших творческих навыков, чем у своего заместителя, она нередко принимала ошибочные решения, которые приводили к угрозе экономического благополучия предприятия.



Таблица 2.8. Распределение полномочий директора и заместителя директора ООО «ИнтерМ» в решении основных задач

Основные задачи предприятия	Формы реализации полномочий руководителей	
	Директора	Заместителя директора
1. Формирование ассортиментной политики предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливает цели</li> <li>- утверждает ассортиментную структуру</li> <li>- прогнозирует решения по внесению изменений в ассортиментную структуру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготавливает обоснование и выбор наиболее эффективных решений</li> <li>- организует реализацию решений</li> </ul>
2. Формирование закупочной политики предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливает цели закупочной работы</li> <li>- утверждает решения по всем вопросам закупок товаров</li> <li>- прогнозирует возможные риски в сфере коммерческой работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирует потребность в товарах</li> <li>- организует исследование рынков</li> <li>- устанавливает контакты с основными поставщиками</li> <li>- ведет исследование перспективных направлений в сфере коммерческих связей.</li> </ul>
3. Организация торгово-технологического процесса на предприятии.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливает требования к рациональной организации всех элементов торгово-технологического процесса</li> <li>- утверждает правила работы магазина</li> <li>- утверждает нормативные и регламентирующие документы по всем элементам торгово-технологического процесса</li> <li>- принимает решения по нестандартным ситуациям и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контролирует ассортимент, выкладку и качество товаров в торговом зале и на складах</li> <li>- принимает решения о снятии товаров с продажи в случае их несоответствия требованиям</li> <li>- ведет инструктаж зав отделами и продавцов по вопросам ассортимента, качества и правил продажи товаров.</li> </ul>

	<p>конфликтам</p> <p>-контролирует основные участки т/технологического процесса.</p>	
<p>4.Организация труда и работы с персоналом.</p>	<p>-утверждает штатное расписание</p> <p>-устанавливает цели кадровой политики</p> <p>-утверждает Правила внутреннего распорядка</p> <p>-утверждает должностные инструкции</p> <p>-утверждает документацию по вопросам работы с персоналом</p> <p>-утверждает должностные оклады, Положение о премировании, систему мотивации</p> <p>-утверждает порядок аттестации и решения по аттестации персонала</p> <p>-утверждает планы повышения квалификации персонала</p> <p>-проводит кадровые перемещения персонала</p> <p>-наказывает за нарушения дисциплины и др. требований</p>	<p>-принимает косвенное участие в различных формах работы с персоналом</p> <p>-выполняет отдельные поручения директора по вопросам работы с персоналом.</p>
<p>5.Обеспечение высоких результатов экономической деятельности предприятия</p>	<p>-утверждает планы по всем направлениям деятельности</p> <p>-вносит коррективы в планы</p> <p>-подписывает отчеты и необходимые документы</p> <p>-принимает решения по устранению проблем</p> <p>-устанавливает программные цели на будущее</p>	<p>-разрабатывает проекты планов по товарным ресурсам и реализации товаров</p> <p>-прогнозирует риски и конкурентную среду</p> <p>-исследует возможные направления расширения бизнеса</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-анализирует и вносит коррективы в текущую деятельность предприятия</li> <li>-организует обсуждение как промежуточных, так и заключительных результатов деятельности предприятия на оперативных и общих собраниях</li> <li>-определяет порядок распределения чистой прибыли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-организует оперативное обсуждение назревших проблем</li> <li>-вносит предложения по развитию новых направлений деятельности предприятия.</li> </ul>
6.Поддержание условий бесперебойного функционирования предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-устанавливает изменения в организационной структуре предприятия</li> <li>-определяет тактические действия по платежам</li> <li>-определяет необходимые объемы основного и оборотного капитала</li> <li>-определяет порядок использования денежной наличности</li> <li>-определяет мероприятия по внедрению новых технологий и нового оборудования</li> <li>-определяет мероприятия по ремонту помещений и оборудования</li> <li>-обеспечивает охрану объекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-вносит предложения по проведению функциональных перемещений персонала</li> <li>-обеспечивает поддержание товарных запасов на нормативном уровне</li> <li>-вносит предложения по очередности платежей</li> <li>-исследует возможности внедрения новых технологий и оборудования.</li> </ul>

Следовательно, для лучшего использования деловых качеств и директора, и заместителя было бы целесообразно провести некоторое перераспределение их полномочий.

С другой стороны, важно привлекать к участию в управлении и членов трудового коллектива предприятия. Рассмотрим, насколько готов коллектив к принятию ответственности о решении задач предприятия.

#### **2.4. Оценка состояния торгового коллектива ООО «ИнтерМ»**

Для правильного выбора стиля руководства важное значение имеет состояние уровня зрелости работников торгового предприятия. Уровень зрелости торгового коллектива зависит от различных факторов, из которых наиболее важное значение имеют: состав работников по категориям персонала; распределение работников по уровню образования и квалификации; распределение работников по стажу работы в торговле; отношение к труду каждого работника, степень удовлетворенности работников действующей системой вознаграждения.

Общая численность работников ООО «ИнтерМ» по состоянию на 01.01.2016 года представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9. Состав персонала ООО «ИнтерМ» по состоянию на 01.01.2016г.

Должности	Численность работников, чел	В %% к общей численности
Всего работников	40	100
В том числе:		
1. управленческий персонал	6	15,0
из него:		
директор	1	2,5
заместитель директора	1	2,5
главный бухгалтер	1	2,5
бухгалтер	1	2,5

товаровед	1	2,5
инспектор по кадрам	1	2,5
2. Торгово-оперативный персонал	27	67,5
из него:		
заведующие и заместители зав отделами	4	10,0
продавцы и продавцы-кассиры	19	47,5
кассиры	4	10,0
3. Вспомогательный персонал	7	17,5
Из него:		
Уборщицы	3	7,5
рабочие	4	10,0

Из таблицы 2.9 видно, что в составе общей численности равной 40 человек выделяются три группы персонала: управленческий персонал – 6 человек, торгово-оперативный персонал – 27 человек, вспомогательный персонал – 7 человек.

Профессиональный уровень персонала характеризует таблица 2.10.

Таблица 2.10. Профессиональный уровень персонала ООО «ИнтерМ» в 2015 году

Показатели	Вся численность, в том числе (чел)		
	А У П	Торгово-оперативн	Вспомогательный
1. Имеют высшее образование (торговое)	2	1	-
2. Имеют среднее специальное образование (торговое)	2	19	-
3. Имеют среднее и высшее неторговое образование	2	7	7
4. Имеют стаж работы в торговле			
- до 3-х лет	-	7	2
- от 3 до 10 лет	2	8	4
- свыше 10 лет	4	12	1

Как показывают данные таблицы 2.10, профессиональный уровень работников ООО «ИнтерМ» характеризуется наличием у большинства

работников специального образования по торговым специальностям. Не имеет специального торгового образования только вспомогательный персонал. Это говорит о том, что руководители ООО «ИнтерМ» целенаправленно формируют торговый коллектив, подбирая квалифицированных работников. Кроме того, все работники магазина являются постоянными. Наличие у большинства работников стажа работы свыше 3 лет свидетельствует также о развитости практических навыков у работников.

Эти данные свидетельствуют об общей профессиональной зрелости работников ООО «ИнтерМ». Вместе тем, наилучший результат даёт оценка уровня развития трудового коллектива на основе объективного мнения руководителей и наиболее квалифицированных представителей работников.

Для оценки уровня развития коллектива магазина была использована структура характеристик, приведенных на рисунке 6.

Общая характеристика коллектива – уровень его развития (уровень зрелости) отражает способность коллектива ставить реалистичные общие цели, формировать структуру индивидуальных целей, соответствующих общим, строить и гибко изменять структуру взаимодействий и взаимоотношений, обеспечивающих достижение поставленных целей с максимально возможной эффективностью.

Уровень развития коллектива определяется как функция четырех составных характеристик: ценностно-ориентационной зрелости, организованности, сплоченности и профессионализма.

**Ценностно-ориентационная зрелость** коллектива определяется тремя типами целей:

- цели достижения в текущей деятельности;
- цели развития предприятия;
- цели саморазвития коллектива.

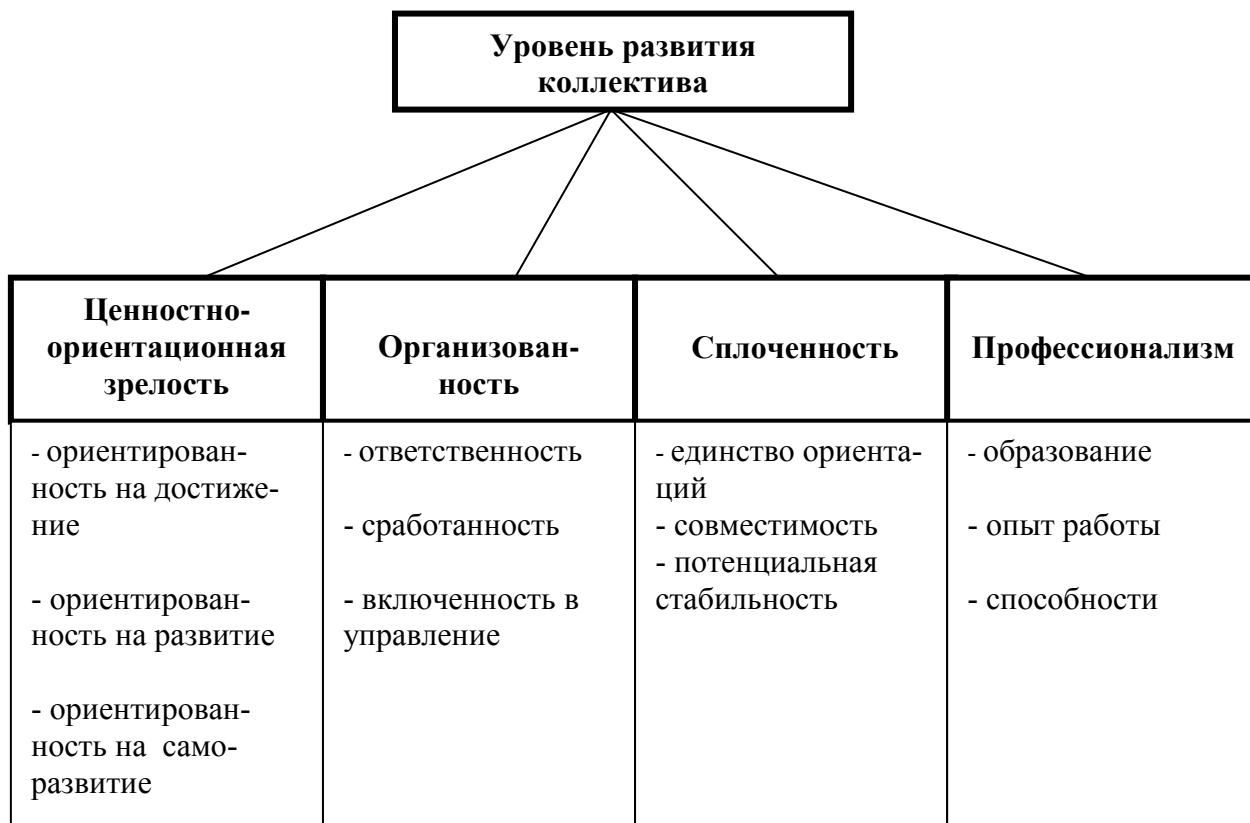


Рисунок 6. - Структура характеристик коллектива

Наиболее развитые коллективы ставят перед собой цели всех трех типов. Менее развитые коллективы стремятся достигать высоких результатов в текущей работе, но мало заботятся о развитии предприятия. Ценностно-ориентационная зрелость коллектива – это характеристика, отражающая степень готовности его членов прикладывать усилия для достижения высоких текущих результатов, обеспечения развития предприятия и саморазвития коллектива. Уровень ценностно-ориентационной зрелости определяется значениями трех первичных характеристик коллектива: ориентированности на достижения в текущей деятельности,

ориентированности на развитие и ориентированности на саморазвитие.

Ориентированность на достижение в текущей деятельности характеризует готовность членов коллектива прикладывать усилия для того, чтобы максимально использовать потенциал предприятия.

Ориентированность на развитие деятельности показывает, в какой мере существующие в коллективе отношения стимулируют активность его членов в совершенствовании содержания, организации и методов своей работы.

Ориентированность на саморазвитие коллектива показывает, в какой мере существующие в коллективе отношения способны стимулировать активность членов в повышении своего профессионального и культурного уровня.

**Организованность коллектива.** Постановка общих целей, во-первых, еще не гарантирует достижения, а во-вторых, в зависимости от организации взаимодействия между членами коллектива цели могут достигаться с разными затратами усилий и за разное время. В жизни каждого предприятия существует много ситуаций, требующих от его сотрудников самоорганизации без участия руководителя.

Под организованностью коллектива понимается его способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко перестраивать ее в изменяющихся условиях. Она зависит от ответственности членов коллектива, их сработанности, включенности в управление.

Ответственность характеризует, насколько добросовестно относятся члены коллектива к исполнению своих обязанностей без жесткого контроля со стороны руководства, а также их готовность по собственной инициативе принимать на себя ответственность за выполнение каких-то новых работ, формально не входящих в их обязанности.

Сработанность коллектива характеризует степень готовности его членов в случае необходимости самостоятельно согласовывать свои действия друг с другом без обращения к руководителю. Если координация действий осуществляется только через руководителя, то вероятность успеха будет невысокой.



Включенность в управление характеризует степень влияния рядовых членов коллектива на принимаемые руководителем решения.

**Сплоченность коллектива.** Сплоченность коллектива – это характеристика, отражающая его способность противостоять внутренним и внешним воздействиям, негативно влияющим на эффективность совместной деятельности. Если организованность характеризует способность формировать рациональную структуру взаимодействия, то сплоченность – способность сохранять эту структуру. Сплоченность зависит от единства ориентаций, совместимости и потенциальной стабильности коллектива.

Единство ориентаций показывает степень принятия членами коллектива его целей и способов их достижения. Это выражается в совпадении мнений, оценок, установок и позиций сотрудников предприятия по отношению к различным моментам совместной работы, прежде всего, в их согласии с организацией работы, в удовлетворенности той напряженностью, с которой она ведется.

Потенциальная стабильность коллектива отражает степень привлекательности работы в нем для его членов. Она проявляется в удовлетворенности сотрудников различными аспектами своей работы.

**Профессионализм** членов коллектива складывается из трех составляющих: уровня образования, опыта работы и способностей.

Уровень образования, а также опыт работы, должны соответствовать требованиям квалификационных характеристик к должностям.

Способности характеризуют творческий подход к работе и их наличие позволяет руководителю полнее использовать творческий потенциал персонала.

Для оценки уровня развития коллектива магазина ООО «ИнтерМ» была применена карта-схема, в которой с левой стороны описаны качества, соответствующие низкому уровню развития коллектива, а с правой – качества, соответствующие наиболее высокому уровню развития. Карта-схема приведена на рисунке 7.

Оценка 0 дается, если в отношении **всех** сотрудников верно левое утверждение. Оценка 9 дается, если в отношении **всех** сотрудников верно правое утверждение.

Оценка проводилась в составе группы оценщиков, в которую вошли 6 человека: директор, главный бухгалтер и четыре заведующих отделами. Оценка проводилась на основе согласования мнений. Общая оценка определялась путем суммирования баллов по всем позициям и деления на 12.

Таблица 2.11 Лист оценки характеристик коллектива магазина ООО «ИнтерМ»

Номер характеристики	Согласованный балл
1	6
2	6
3	5
4	6
5	6
6	6
7	6
8	6
9	5
10	6
11	6
12	4
Итого	68 балла
Средний балл	5,7

1.	Сотрудники предприятия стремятся сделать как можно меньше	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники стремятся достигнуть как можно более высоких результатов
2.	Сотрудники предприятия не ставят перед собой целей повышения эффективности своей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия имеют конкретные цели повышения эффективности своей работы и предприятия в целом
3.	Сотрудники предприятия не имеют конкретных целей повышения своего профессионального уровня	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия имеют конкретные цели своего профессионального развития
4.	Сотрудники предприятия без жесткого контроля работали бы недобросовестно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия по своим личным качествам не могут работать недобросовестно
5.	Сотрудники предприя-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Когда это объективно

	тия без участия руководителя не могут согласовывать свои действия							+				возможно, сотрудники предприятия согласуют свои действия без участия руководителя
6.	Сотрудник предприятия не хотят участвовать в управлении им	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники предприятия были бы сильно не удовлетворены, если бы не могли участвовать в управлении им
7.	Сотрудники предприятия имеют разные взгляды на то, какие цели и как оно должно их реализовывать	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудник предприятия едины в понимании того, какие цели ставит перед собой предприятие и как оно должно их реализовывать
8.	Между сотрудниками предприятия сложились очень напряженные отношения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Между сотрудниками предприятия сложились дружеские отношения
9.	Сотрудник предприятия стремятся уйти на другое предприятие	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Мала вероятность того, чтобы кто-то из сотрудников захотел уйти с него
10	Сотрудники имеют низкий уровень профессионального образования	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники имеют высокий уровень профессионального образования
11	Сотрудники имеют незначительный опыт работы по профессии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники имеют большой опыт работы по профессии
12	Сотрудники не имеют творч. способностей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сотрудники имеют высокие творч. способности

Рисунок 7. - Карта-схема характеристик коллектива магазина ООО «ИнтерМ»

Итоговому баллу от 8 до 12 соответствует высокий уровень развития коллектива, баллу от 5 до 8 – средний уровень, баллу от 3 до 5 – уровень ниже среднего, от 0 до 3 – низкий уровень. Как видим из таблицы 2.12 коллективу магазина ООО «ИнтерМ» соответствует средний уровень зрелости. Коэффициент зрелости при показателе 5,7 составит  $(5,7 : 9) \times 100 = 63\%$ .

Кроме этого, мы должны выявить какие баллы имеет коллектив по основным составляющим уровня зрелости:

Ценностно-ориентационная зрелость (пп 1,2,3):  $(6+6+5)/3=5,7$  –средняя.

Организованность (пп 4,5,6):  $(6+6+6)/3=6,0$  баллов – средняя.

Сплоченность (пп 7,8,9):  $(6+6+5)/3=5,7$  балла – средняя

Профессионализм (пп 10,11,12):  $(6+6+4)/3= 5,3$  баллов – средняя.

Таким образом, коллектив магазина характеризуется средним уровнем зрелости. Наиболее выигрышными позициями в развитии коллектива является его организованность. Наименее развитой характеристикой является профессионализм. Снижение профессионализма проявляется в результате низкого творческого потенциала. Общий коэффициент профессиональной зрелости трудового коллектива магазина составляет 63%.

Проведенное обследование уровня зрелости трудового коллектива магазина ООО «ИнтерМ» свидетельствует о необходимости разработки программы повышения уровня его развития.

## **2.5. Оценка стилей руководства, применяемых руководителями ООО «ИнтерМ»**

Стиль работы руководителя отражает характер его взаимодействия с подчиненными при выполнении задач производственной деятельности.

Оценивать стиль работы можно различными методами.

Наиболее часто оценка стиля основывается на использовании «менеджерской решетки», показывающей различное соотношение деловой и контактной ориентации руководителя.

Деловое руководство определяется способностью руководителя организовать выполнение задач, т.е. поставить перед каждым работником или группами работников конкретные задачи и объяснить, где и каким образом эти задачи должны быть выполнены, а также организовать систему взаимосвязей при выполнении задач и определить наилучшие способы их выполнения.

Руководство людьми определяется способностью руководителя наладить личный контакт с людьми, а также степенью социально-эмоциональную и психологическую поддержки, которую руководитель может обеспечить членам группы, степенью его вовлеченности во взаимоотношения между членами группы и способностью создать ат-

мосферу комфортности в группе.

Наиболее современной является менеджерская решетка Поля Херси и Кеннета Бланшара. Она сочетает 2 главных, по мнению этих исследователей, фактора управления: заботу о производственных результатах и заботу о людях. Методика включает вопросник, состоящий из 12 вопросов и 4-х вариантов ответов на каждый из них, и две аналитические таблицы, в которые заносятся выбранные варианты ответов. Одна аналитическая таблица характеризует диапазон стиля (вариант действий руководителя), вторая - способность его адаптировать свой стиль к конкретной ситуации.

По этой методике мной была проведена оценка стиля работы директора ООО «ИнтерМ» и ее заместителя. Им было предложено ответить на 12 вопросов теста. На основе обработки выбранных им вариантов ответов были составлены таблицы, характеризующие диапазон стиля руководства (таблицы 2,12 и 2,13) и их способность адаптироваться к ситуации в работе с персоналом (таблицы 2.14 и 2.15).

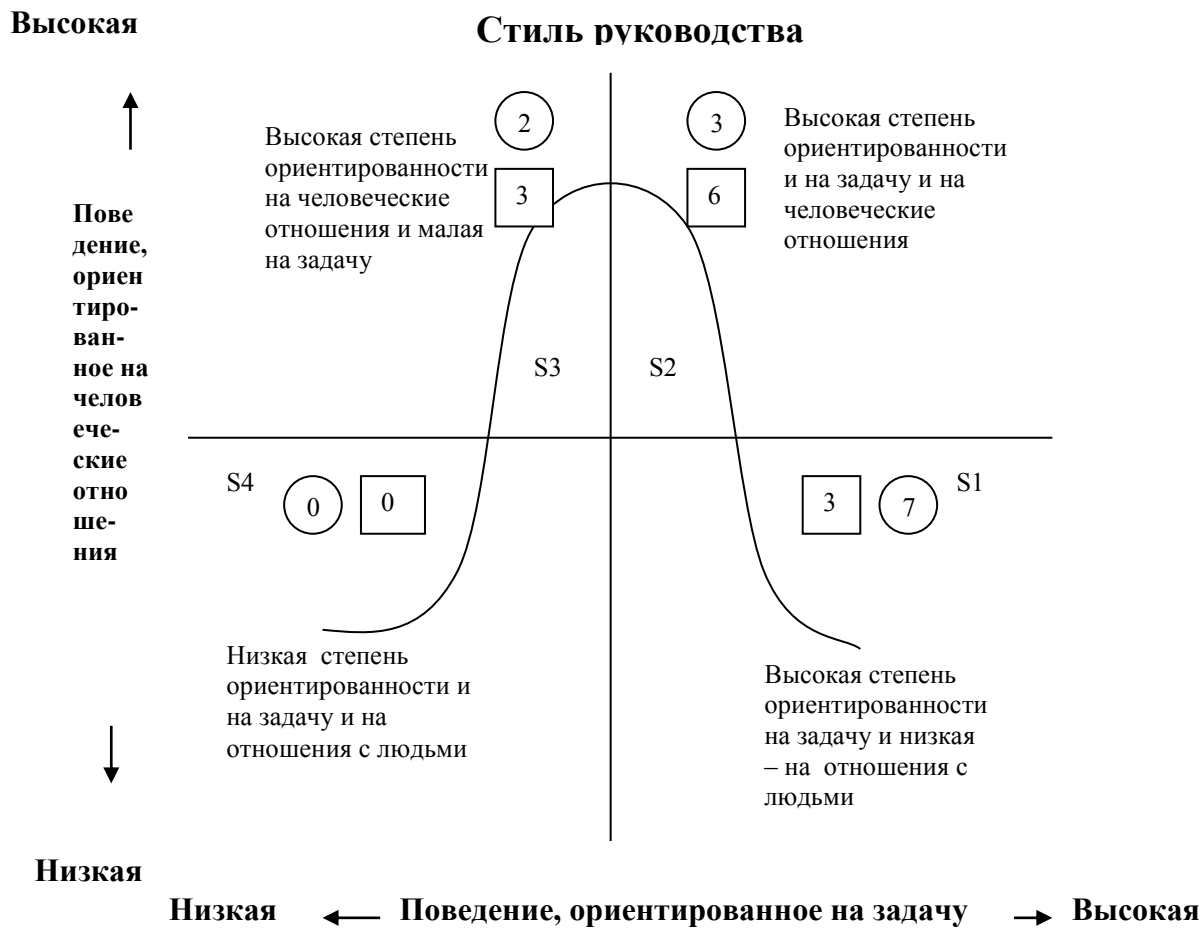
Таблица 2.12. Диапазон стиля руководства директора торгового предприятия ООО «ИнтерМ»

Номер вопроса	Выбор действий по секторам решетки			
	1	2	3	4
<b>1</b>	<b>А</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>
<b>2</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>	<b>С</b>	<b>В</b>
<b>3</b>	<b>С</b>	<b>А</b>	<b>Д</b>	<b>В</b>
<b>4</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>	<b>С</b>
<b>5</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>
<b>6</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>	<b>С</b>
<b>7</b>	<b>А</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>
<b>8</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>
<b>9</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>
<b>10</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>	<b>А</b>	<b>С</b>
<b>11</b>	<b>А</b>	<b>С</b>	<b>В</b>	<b>Д</b>
<b>12</b>	<b>С</b>	<b>А</b>	<b>Д</b>	<b>В</b>
<b>Сумма выборов</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Таблица 2.13. Диапазон стиля руководства заместителя директора торгового предприятия ООО «ИнтерМ»

Номер вопроса	Выбор действий по секторам решетки			
	1	2	3	4
<b>1</b>	А	С	В	Д
<b>2</b>	Д	А	С	В
<b>3</b>	С	А	Д	В
<b>4</b>	В	Д	А	С
<b>5</b>	С	В	Д	А
<b>6</b>	В	Д	А	С
<b>7</b>	А	С	В	Д
<b>8</b>	С	В	Д	А
<b>9</b>	С	В	Д	А
<b>10</b>	В	Д	А	С
<b>11</b>	А	С	В	Д
<b>12</b>	С	А	Д	В
<b>Сумма выборов</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Результаты подсчета сумм выбора действий нанесены на менеджерскую решетку, представленную на рисунке 8.



○ 2 - оценки стиля директора ООО «ИнтерМ»

□ 1 - оценки стиля заместителя директора

— - колоколообразная кривая цикла руководства, зависящего от зрелости группы

Рисунок 8. - Менеджерская решетка: основные стили руководства

Как показывает размещение диапазона стиля директора ООО «ИнтерМ» на менеджерской решетке, он отличается сильным деловым и слабым контактным характером действий (7 баллов).

Остальные типы стилей выражены очень слабо. Тем не менее, менеджерская решетка показывает, что у директора ООО «ИнтерМ» есть необходимое управленческое умение по приспособлению стиля к меняющимся ситуациям.

Основной стиль заместителя директора характеризуется как сильный деловой и сильный контактный. Он наиболее подходит к среднему уровню зрелости коллектива, который был установлен в разделе 2.4 дипломной работы. Это означает, что заместитель директора более гибко использует в работе контактный стиль, воздействуя на подчиненных с помощью убеждения, просьб, советов. Вспомогательными стилями руководства заместителя директора ООО «ИнтерМ» являются сильный деловой при слабом контактном, а также сильный контактный при слабом деловом. Эти стили применяются в зависимости от ситуации.

Умение руководителя адаптироваться к ситуации в зависимости от зрелости коллектива можно оценить по той же системе тестирования, которая была приведена выше. В зависимости от тех же выбранных вариантов ответов формируются таблицы 2.14 и 2.15, отражающие способность руководителей адаптироваться к ситуации с учетом зрелости коллектива.

Таблица 2.14. Оценка способности директора ООО «ИнтерМ» адаптироваться к ситуации с учетом зрелости своих подчиненных

Номер вопроса	Варианты действий			
	a	b	c	d
<b>1</b>	Д	В	С	А
<b>2</b>	В	Д	С	А
<b>3</b>	С	В	А	Д
<b>4</b>	В	Д	А	С
<b>5</b>	А	Д	В	С
<b>6</b>	С	А	В	Д



7	A	C	Д	B
8	C	<b>B</b>	Д	A
9	A	Д	B	<b>C</b>
10	<b>B</b>	C	A	Д
11	A	A	Д	<b>B</b>
12	C	C	Д	B
<b>всего выборов</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
умножить на:	-2	-1	+1	+2
<b>результат:</b>	-8	-3	0	+10
-----				
<b>Результативная сумма:</b>				
<b>-1</b>				

Таблица 2.15. Оценка способности заместителя директора ООО «ИнтерМ» адаптироваться к ситуации с учетом зрелости своих подчиненных

Номер вопроса	Варианты действий			
	a	B	c	d
1	Д	B	<b>C</b>	A
2	B	Д	C	<b>A</b>
3	C	B	A	Д
4	B	Д	A	C
5	A	Д	B	<b>C</b>
6	C	A	B	Д
7	A	<b>C</b>	Д	B
8	C	<b>B</b>	Д	A
9	A	Д	B	<b>C</b>
10	<b>B</b>	C	A	Д
11	A	A	Д	<b>B</b>
12	C	C	Д	B
<b>всего выборов</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
умножить на:	-2	-1	+1	+2
<b>результат:</b>	-2	-4	+3	+8
-----				
<b>Результативная сумма:</b>				
<b>+5</b>				

В идеале умение полностью использовать потенциал своих работников и обеспечить процесс самоуправления на этой основе оценивается величиной в + 24 балла.

Как показали данные оценки, приведенные в таблице 2.16, директор ООО «ИнтерМ» по умению адаптироваться к ситуации набрал - 1 балл. Это свидетельствует о недостаточном использовании потенциала своих работников, то есть, подтверждает ориентацию руководителя на сильный деловой и слабый контактный стиль. У заместителя директора ООО «ИнтерМ» адаптационная мобильность стиля равна +5, что характеризует его стиль, как более гибкий по сравнению с директором.

Для выявления характера взаимоотношений руководителя с подчиненными мной была проведена оценка способов воздействия, которые применяет директор ООО «ИнтерМ» в работе с подчиненными. Результаты оценки содержатся в таблице 2.16.

Таблица 2.16. Частота применения различных способов воздействия руководителей ООО «ИнтерМ» на подчиненных в 2015 году

Способы воздействия	Частота применения
1. Упрек подчиненному за сравнительно небольшие недостатки	Часто
2. Угроза более важным, чем упрек наказанием	Не очень часто
3. Перевод на менее оплачиваемую работу	Изредка
4. Лишение премии	Часто
5. Выговор, предупреждение	Не очень часто
6. Неформальная, личная похвала	Не очень часто
7. Разовая премия	Изредка
8. Публичная похвала работника	Изредка
9. Освобождение от работы	Не очень часто
10. Помощь и совет подчиненному в трудовых и личных делах	Изредка
11. Повышение зарплаты на основании трудовых заслуг	Изредка
12. Совместное с подчиненными принятие решений	Изредка
13. Указание на обязательность выполнения работы в срок	Часто
14. Показ полезности работы подчиненного для коллектива	Не очень часто
15. Определение ответственности для подчиненных	Часто

16.Привлечение подчиненных к выполнению поручений	Изредка
17.Контроль за работой подчиненных	Часто
18.Оценка результатов работы подчиненных	Часто
19.Обеспечение состоятельности в работе подчиненных	Иногда
20.Обучение подчиненных	Не очень часто

Из анализа характера взаимодействия директора ООО «ИнтерМ». С подчиненными можно видеть, что наиболее часто во взаимодействии с подчиненными используются методы принуждения. Слабее используются методы побуждения и формирования интереса к труду. Отчасти это объясняется недостаточным уровнем зрелости рядовых работников и применением, преимущественно, авторитарного подхода к руководству.

Проведенная оценка стилей руководства у директора и его заместителя в ООО «ИнтерМ» показала, что стили обоих руководителей дополняют друг друга. У обоих они нацелены на сильное деловое руководство, но контактность с подчиненными лучше реализуется у заместителя директора. Это говорит о том, что особенности стилей руководителей должны учитываться при распределении между ними видов управленческих действий. Кроме того, целесообразно предусмотреть программу дальнейшего совершенствования некоторых личных качеств и стиля работы обоим руководителям.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕСЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ В СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ПРИМЕНЯЕМЫЙ В ООО «ИНТЕР М»**

#### **3.1. Перераспределение должностных полномочий руководителей ООО «ИнтерМ»**

С учетом особенностей личных качеств, стиля руководства и уровня зрелости торгового коллектива можно рекомендовать внесение следующих изменений в выполнение полномочий руководителей.

Рассмотрим их в сравнении с данными таблицы 2.8.

В соответствии с изложенным директору ООО «ИнтерМ» целесообразно использовать практику согласования наиболее важных для экономического благополучия предприятия решений со специалистами и руководителями всех уровней управления предприятием. Это позволит избежать ошибочных действий, которые имели место в практике работы предприятия и приводили к финансовым потерям. Кроме того, учитывая более высокие творческие навыки заместителя директора целесообразно под его руководством сформировать постоянно действующую творческую группу для проведения различного рода стратегических и прогнозных исследований по различным направлениям коммерческой деятельности.

Учитывая недостаточно развитый уровень зрелости торгового персонала, целесообразно усилить внимание к вопросам обучения, переобучения и повышения квалификации работников. Поскольку личные качества и способности в области обучения лучше развиты у заместителя директора, то эту работу целесообразно передать под его ответственность.

Для лучшего использования потенциала заместителя директора целесообразно часть его полномочий делегировать низовым руководителям, прежде всего заведующим товарными отделами.

Расширить полномочия заведующих отделами можно за счет возложения на них большей ответственности за пополнение ассортимента

товаров в отделах, за недопущения проникновения в продажу некачественных товаров, за организацию бесперебойного обслуживания рабочих мест во все часы работы магазина. Кроме того, целесообразно больше привлекать заведующих отделами к обсуждению проблемных вопросов в работе магазина.

Поведение изложенных изменений позволит лучше использовать потенциал руководителей ООО «ИнтерМ», что положительно отразится на общих результатах работы предприятия.

Таблица 3.1. Рекомендуемые изменения в распределение полномочий директора и заместителя по основным задачам управления ООО «ИнтерМ»

Задачи	Изменения в полномочиях директора	Изменения в полномочиях зам. директора	Делегирование полномочий членам коллектива
1.Формирование ассортиментной политики предприятия	-усилить согласование прогнозируемых изменений с низовыми руководителями	-проводить обсуждение разрабатываемых проектов со специалистами и низовыми руководителями предприятия.	-зав. отделами – представлять свои предложения по развитию ассортиментной структуры предприятия.
2.Формирование закупочной политики предприятия	-согласовывать цели закупочной политики с руководителями товарных отделов; -расширить полномочия зав. отделами в области закупок товаров.	-привлекать к работе с поставщиками зав. товарными отделами; -взять на себя работу по прогнозированию коммерческих рисков	-расширить полномочия зав. отделами в области закупки товаров, частично сняв эту работу с директора и его заместителя
3.Организация торгово-технологического процесса.	-снять с себя полномочия по организации различных элементов торгово-технологического процесса, переложив эту работу на администратора и зав. отделами	-взять на себя полномочия по обучению зав. отделами и продавцов-бригадиров вопросам контроля качества товаров и ассортимента.	-увеличить требования к зав. отделами по недопущению поступления некачественных товаров и сужению ассортимента.
4.Организация труда	-снять полномочия, касающиеся	-взять на себя полномочия по	-вменить зав. отделами вести учет

и работы с персоналом.	организации обучения и повышения квалификации персонала, переложив их на заместителя.	обучению и повышению квалификации персонала; -представлять предложения по кадровым перемещениям и проводить их.	качества труда и представлять документы на своих подчиненных для их аттестации и обучения
5.Обеспечение высоких результатов экономической деятельности.	-передать полномочия по проверке обоснованности плановых расчетов заместителю; -вносить коррективы после коллегиального обсуждения изменений с зам. директора, специалистами и зав. отделами; -вменить в обязанность зам. директора возглавлять работу по разработке стратегических планов развития предприятия.	-принять на себя формирование и руководство группой специалистов по разработке стратегических планов развития предприятия.	-привлекать низовых руководителей и ответственных подчиненных к разработке предложений по экономическому развитию предприятия.

### **3.2. Совершенствование деловых характеристик руководителей ООО «ИнтерМ»**

Как показал анализ личных качеств и способностей руководителей ООО «ИнтерМ», оба руководителя отличаются сильной деловой ориентацией. Вместе с тем, существенные резервы дальнейшего развития их личностей заложены в двух направлениях: в более активном использовании метода делегирования полномочий прежде всего низовым руководителям и самосовершенствовании.

В решении хозяйственных задач большую помощь руководителю оказывает процесс делегирования полномочий подчиненным. Делегирование дает руководителю саморазгрузку. Оно высвобождает время для выполнения руководящих функций и предоставляет шансы подчиненным для раскрытия своих способностей.

Делегирование в равной степени выгодно как для руководителя, так и для подчиненных.

Передача деятельности может осуществляться на длительный срок (длительное или генеральное делегирование), либо ограничиваться разовыми поручениями (разовое делегирование).

Делегировать полномочия рекомендуется ежедневно, как можно чаще и больше, насколько позволяет рабочая ситуация и потенциал работников.

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планирование руководителем делегирования части своих задач и контроль за их выполнением.

Непосредственно полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых работников на выполнение определенных задач. Полномочия дают право на принятие управленческих решений и реализацию власти в действиях работника.



Полномочия всегда делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Внутри организации пределы полномочий обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями. Некоторые из них могут передаваться также устно. Полномочия расширяются в направлении более высоких уровней управления. Полномочия имеют ограничения, определяемые Законами, правилами торговли, правилами внутреннего распорядка, традициями, нравами, культурными стереотипами.

Полномочия могут распределяться по линейному типу и по штабному. Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее – к другим подчиненным. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.

Штабные полномочия – это распределение части функций между штабными подразделениями административного аппарата. Способов распределения штабных полномочий очень много, так как административный аппарат выполняет множество функций, которые обеспечивают успешное функционирование предприятия. Среди штабных можно выделить:

- консультативные полномочия (аппарат специалистов, которые в силу полученной квалификации могут вырабатывать оптимальные варианты решений и консультировать линейных руководителей);
- обслуживающие полномочия (аппарат, ориентированный на выполнение функций обслуживания);
- личный аппарат руководителя (секретари, помощники);
- полномочия по согласованию (совместное обсуждение вариантов решений и выбор наилучшего);
- параллельные полномочия (позволяют установить систему контроля для уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок).

Процесс делегирования полномочий представляет собой рациональное распределение полномочий и ответственности на предприятии. При этом ответственному работнику предоставляется определенная сфера деятельности, в рамках которой он обязан действовать и принимать решения самостоятельно. Руководитель не имеет права вмешиваться в сферу деятельности своих подчиненных и не может в рамках этой сферы принимать самостоятельных решений, кроме случаев возникновения серьезной опасности. Он должен осуществлять главным образом контроль за работой подчиненных. Исходя из этого подхода работник несет ответственность за выполняемые действия, а руководитель несет ответственность за выполнение обязательств по отношению к работникам.

На основе изложенного подхода к делегированию полномочий и ответственности можно представить следующую схему распределения обязанностей между работниками, их руководителями и высшим руководством предприятия:

#### **Обязанности работников:**

- в рамках своей компетенции принимать самостоятельные решения и действовать самостоятельно;
- во всех случаях, когда решение конкретных вопросов выходит за рамки его компетенции, он обязан сообщать об этом непосредственному руководителю;
- работник обязан советоваться со своим руководителем по всем вопросам, по которым считает это необходимым, откровенно высказывать свое мнение;
- работник обязан продумывать возможность улучшения и интенсификации своей сферы деятельности, вносить соответствующие предложения;
- работник должен постоянно информировать руководителя о своей деятельности;
- работник обязан координировать свою работу с работой других сотрудников;
- работнику надлежит постоянно повышать свою квалификацию.

### **Обязанности руководителя подразделения:**

- руководитель обязан следить за тем, чтобы подчиненные ему люди соответствовали по деловым качествам и характеру работы кругу своих обязанностей;
- руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность работать и принимать решения самостоятельно; он может вмешиваться в их работу только в экстренных случаях;
- руководитель должен давать подчиненным четко определенные рабочие задания с указанием сроков выполнения и выделением в них наиболее важных моментов;
- руководитель обязан контролировать и координировать деятельность своих подчиненных, при необходимости – поправлять и критиковать их;
- руководитель должен советоваться со своими подчиненными во всех тех случаях, когда им надлежит принимать решения, выходящие за рамки их компетенции. Он должен также принимать свои решения после консультации с сотрудниками;
- если подчиненные не выполняют своих задач, а решение вопроса носит безотлагательный характер, он должен сам принять решение.

### **Функции руководителей высшего уровня:**

- определение общей цели предприятия и приведение ее в соответствие с меняющимся положением в обществе и на рынке;
- кратко-, средне- и долгосрочное планирование работы предприятия и разработка соответствующей стратегии;
- разработка организационной структуры предприятия;
- выработка принципов деловой политики предприятия;
- утверждение концепции маркетинга;
- определение закупочной политики;
- определение финансовой политики;
- определение кадровой политики;

- координация между собой различных сфер деятельности предприятия;
- выбор сотрудников, подчиненных непосредственно высшему руководству.

В соответствии с изложенными рекомендациями было бы целесообразно упорядочить распределение полномочий и в ООО «ИнтерМ». Это позволило бы исключить дублирование функций руководителей, более правильно распределить ответственность за выполнение целей и задач предприятия среди ответственных работников. Вместе с этим стиль работы руководителей ООО «ИнтерМ» приобрел бы стратегическую направленность и способствовал устранению выявленных ограничений.

Важным направлением дальнейшего развития деловых характеристик является самосовершенствование руководителей. Для руководителей ООО «Пятый Элемент» в зависимости от проведенной оценки их деловых качеств и стиля руководства можно предложить следующую структуру программы самосовершенствования.

Таблица 3.2. Программа самосовершенствования руководителей ООО «ИнтерМ»

Проблемные характеристики	Аспекты самосовершенствования	Методы самосовершенствования
1. Устранение рутинной работы из затрат рабочего времени	1. Изучение передового опыта других руководителей, преимущественно в фирмах с высокоразвитым менеджментом.	1. Чтение журнальных статей об опыте управления. 2. Ведение личного журнала учета выполняемых работ и анализ их структуры 3. Стажировка (по договоренности) на одной из ведущих фирм

	2. Приобретение умений активного делегирования полномочий подчиненным	1. Чтение методической литературы по технике делегирования полномочий и конспектирование ее 2. Обучение подчиненных 3. Выработка индивидуального стиля руководства 4. Передача полномочий
2. Перераспределение затрат рабочего времени, предусматривающее освоение руководителем творческих видов работы, в том числе в области стратегического управления.	1. Освоение методов планирования рабочего времени.	1. Чтение научной и методической литературы 2. Разработка долгосрочного, среднесрочного и оперативных планов распределения рабочего времени
	2. Изучение теории и практики стратегического управления.	1. Чтение специальной литературы 2. Конспектирование 3. Обучение на курсах 4. Экспериментирование в рамках отдельных элементов стратегического управления
	3. Освоение методов и опыта проведения функциональных перестановок кадров.	1. Чтение методической литературы. 2. Чтение журнальных статей об опыте кадровой работы 3. Анализ и оценка работы персонала 4. Обучение персонала 5. Планирование кадровых перестановок

3. Устранение не гибкого стиля, подверженного авторитаризму (для директора)	1. Изучение теоретических подходов к формированию оптимального стиля руководства, позволяющего гибко реагировать на изменения ситуации	1. Чтение литературы по данной проблеме 2. Анализ собственного опыта руководства 3. Развитие интуиции (с помощью тренинга и размышлений) 4. Выработка индивидуального стиля руководства
	2. Изучение опыта руководства в фирме с высоким развитием менеджмента	1. Стажировка на одной из ведущих фирм 2. Чтение специальной литературы по методам и технике работы руководителя
4. Слабое использование потенциала подчиненных в руководстве предприятием	1. Освоение практики делегирования полномочий подчиненным	1. Разработка плана перераспределения личных функций с передачей части из них подчиненным 2. Конспектирование подходов к технике делегирования 3. Обучение подчиненных 4. Поручение заданий
	2. Развитие общественных форм сотрудничества персонала на предприятии	1. Участие в формировании школы профессионального мастерства 2. Участие в коллективных мероприятиях 3. Участие в регулировании социальных отношений между подразделениями

	3.Направление подчиненных на конференции и обмен опытом работы	1.Обзор информации об услугах по повышению квалификации 2.Обучение подчиненных 3.Передача поручений подчиненным по участию в конференциях и семинарах. 4.Оказание помощи в разработке программ обмена опытом работы для подчиненных
	4.Расширение практики морального стимулирования и состязательности	1.Чтение статей об опыте морального стимулирования 2.Выработка доверительных отношений с подчиненными 3.Обучение подчиненных основам состязательности 4.Развитие личных качеств
5.Недостаточное владение научными методами управления	1.Изучение новых научных подходов в теории и практике управления	1.Чтение научной и методической литературы 2.Обучение на курсах
	2.Приобретение дополнительного образования	1.Соискательство или заочная аспирантура 2.Получение второго высшего образования (в области управления)
6.Недостаток творческого подхода к работе	1.Изучение научных методов управления	1.Чтение специальной литературы 2.Обучение на курсах
	2.Активизация навыков генерирования идей, замыслов	1.Размышление о происходящем 2.Смелость в выдвижении идей, замыслов 3.Поддержание способности к восприятию нового 4.Составление публикаций для журналов 5.Экспериментирование с новым типом поведения

	3.Выявление талантливых подчиненных и вовлечение их в процесс управления	1.Развитие способности к общению и распознаванию людей 2.Обучение подчиненных 3.Оценка подчиненных
7.Недостаточное умение обучать подчиненных	1.Изучение методов обучения персонала	1.Чтение специальной литературы 2.Поддержание способности к восприятию нового 3.Совершенствование способов запоминания материала
	2.Разработка планов непрерывного обучения персонала	1.Составление плана самообучения 2.Составление стратегического плана обучения персонала
	3.Понимание целей совершенствования персонала и ориентация подчиненных на разработку личных планов самосовершенствования	1.Размышления о происходящих событиях в управлении персоналом 2.Смелость в использовании новых целей 3.Обзор опыта обучения персонала и отбор новых подходов 4.Выработка идей в области самосовершенствования персонала



<p>8.Повышение уровня квалификации</p>	<p>1.Прохождение курса переподготовки в высшем учебном заведении 2.Непрерывное самообразование</p>	<p>1.Изучение источников переподготовки кадров высшей квалификации и программ переподготовки. 2.Выбор высшего учебного заведения для целей переподготовки, отвечающего отраслевому направлению деятельности (рекомендуется СПбТЭИ) 3.Прохождение переподготовки на платной основе 4.Стажировка в одной из фирм с высокоразвитым менеджментом 5.Разработка личной программы непрерывного самообразования 6.Постоянное чтение специальной литературы, соответствующее роду деятельности.</p>
<p>9.Повышение уровня развития трудового коллектива</p>	<p>1.Разработка профессиональных требований к подчиненному персоналу. 2.Разработка программ обучения персонала профессиональным требованиям 3.Внедрение методов научной организации труда. 4.Формирование кадрового резерва и контроль за продвижением подчиненных. 5.Освоение прогрессивных форм группового взаимодействия 6.Внедрение эффективной системы обратной связи</p>	<p>1.Изучение опыта и методов разработки профессиограмм на должности коммерческого аппарата 2.Разработка профессиограмм на подчиненные коммерческому директору должности 3.Разработка программ обучения персонала для каждой должности в коммерческом аппарате 4.Изучение теории и практического опыта научной организации труда. 5.Разработка требований к конструированию</p>

		<p>рабочих мест в разрезе должностей коммерческого аппарата.</p> <p>6.Разработка должностных инструкций для коммерческого аппарата.</p> <p>7.Изучение современных приемов и методов труда на должностях коммерческого аппарата и разработка мероприятий по их внедрению на рабочих местах</p> <p>8.Формирование резерва на продвижение персонала</p> <p>9.Изучение современных подходов к групповому взаимодействию и их внедрение в практику работы коммерческого аппарата.</p> <p>10.Изучение прогрессивного опыта формирования обратной связи и внедрение его элементов в практику работы коммерческого аппарата</p> <p>11.Изучение опыта самоуправления в трудовых коллективах и внедрение его в практику работы на предприятии</p>
--	--	---

Для реализации разработанной программы не требуется существенных затрат, а подобранные методы самосовершенствования являются вполне доступными.

### 3.3. Рекомендации по улучшению стиля руководства

Оценка стиля руководителей ООО «ИнтерМ» показала, что применяемый стиль и директора, и его заместителя ориентирован преимущественно на деловое руководство.

В условиях совершенствования деловых качеств руководителей и повышения уровня зрелости трудового коллектива стиль руководства необходимо целенаправленно формировать. При формировании и развитии стиля руководства можно придерживаться следующего алгоритма.

Таблица 3.3. Этапы алгоритма формирования стиля руководства в ООО «ИнтерМ»

Этап	Название этапа	Участники реализации этапа
1	Определение текущей стадии жизненного цикла развития предприятия	Руководящий актив
2	Определение целей деятельности предприятия на программируемый период жизненного цикла.	Руководящий актив
3	Определение целей решения задач ближайшего периода	Лично руководитель
4	Исследование сложности предстоящих задач и условий их выполнения	Творческая группа из числа специалистов и руководителей
5	Исследование уровня зрелости работников и их способности успешно выполнить задачи	Зам. директора по организации
6	Исследование мотивационного поведения работников при выполнении задач	Зав. отделами, зам. директора по организации
7	Выработка наилучших способов выполнения задач	Руководящий актив
8	Разработка заданий работникам в разрезе задач.	Зав. отделами
9	Разработка системы мотивации персонала при выполнении задач и заданий	Зам. директора, зав. отделами
10	Анализ промежуточных результатов выполнения задач и заданий и выявление отклонений	Зав. отделами

11	Корректировка поведения подчиненных в ходе выполнения задач	Зав. отделами
2	Анализ и проработка идей, выявленных в процессе выполнения задач	Творческая группа специалистов
13	Анализ результатов достижения предпринимательских целей на основе выполнения задач	Зам директора, специалисты
14	Корректировка стиля руководства в зависимости от результатов достижения целей и выполнения задач	Лично руководитель
15	Оценка эффективности стиля управления	Специалисты

На первом этапе алгоритма формирования стиля руководства определяются характеристики достигнутой стадии жизненного цикла развития предприятия. Для этого используются данные массивов информации, вытекающие из положений устава организации, планов его деятельности, требований к достижению целей на каждом этапе жизненного цикла развития предприятия. К реализации первого этапа привлекается руководящий актив предприятия.

На втором этапе формирования стиля руководства осуществляется постановка целей деятельности предприятия на программируемый период его жизненного цикла. Для этого используются данные массива информации, содержащие сведения о целях и основных задачах предприятия в уставе, стратегическом и текущих планах, а также требования к их достижению. К постановке целей следует привлекать представителей трудового коллектива.

На третьем этапе вырабатываются цели решения задач ближайшего периода. Для выработки задач ближайшего периода целесообразно привлекать руководителей отделов и ответственных исполнителей низового уровня.

На четвертом этапе проводится исследование уровня сложности предстоящих к выполнению задач и условий для их эффективного выполнения. На этом этапе основным стилевым подходом должна являться опора на использование творческих возможностей наиболее квалифицированного персонала.

На пятом этапе проводится исследование уровня зрелости работников и их способности успешно выполнить предстоящие задачи. На этом этапе возглавить работу по оценке уровня зрелости работников должен зам. директора по организационной работе.

На шестом этапе проводится исследование мотивационного поведения работников при выполнении задач. К этой работе целесообразно привлечь зав. отделами и старших продавцов. Они вырабатывают предложения по методам мотивации за выполнение задачи в целом, а также ее части на конкретном рабочем месте. Кроме того, эта группа вносит предложения по стимулированию личного вклада работников в выполнение задач.

На седьмом этапе ведется поиск наилучших способов выполнения задач. Здесь необходимо выработать оптимальные методы выполнения задач на каждом рабочем месте, учитывая при этом уровень зрелости подчиненных. К поиску оптимальных методов выполнения задач привлекаются наиболее квалифицированные работники.

На восьмом этапе осуществляется разработка конкретных заданий работникам на каждом рабочем месте. К этой работе привлекаются зав. отделами и старшие продавцы.

На девятом этапе осуществляется разработка системы мотивации персонала при выполнении задач и заданий. К разработке действенной системы мотивации привлекаются наиболее квалифицированные работники.

На десятом этапе разрабатывается порядок анализа промежуточных результатов выполнения задач и заданий. К участию в анализе выполнения задач и заданий целесообразно привлекать представителей трудового коллектива, используя для этого рычаги демократического стиля.

На одиннадцатом этапе предусматривается корректировка поведения подчиненных в ходе выполнения заданий. Для корректировки поведения можно опираться на авторитарный стиль, позволяющий быстро изменить поведение подчиненных через распорядительные действия, а также применять рычаги демократического стиля.

На двенадцатом этапе проводится анализ и проработка идей,

выявленных в процессе выполнения заданий. К этой работе привлекаются инициативные работники предприятия. Лучшие достижения доводятся до всего коллектива через приказы руководителя, публичное обсуждение на собраниях трудового коллектива, внесение опыта в программы обучения работников предприятия.

На тринадцатом этапе проводится анализ достижения целей предприятия на основе выполнения задач. К этой работе обязательно привлекаются представители трудового коллектива.

На четырнадцатом этапе руководитель персонально рассматривает направления корректировки стиля управления в зависимости от результатов достижения целей предприятия.

На пятнадцатом этапе проводится комплексная оценка действующего стиля управления за определенный период времени. К такой оценке привлекаются руководители отделов и творчески мыслящие работники. На основе оценки руководитель принимает решение о дальнейшем совершенствовании стиля руководства.

Формирование стиля по данному алгоритму обеспечит его сбалансированное развитие, что приведет к повышению эффективности функционирования предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение сложившейся практики выработки стиля руководства на торговом предприятии ООО «ИнтерМ» позволило установить следующее:

- ООО «ИнтерМ» является стабильно работающим предприятием, основной стратегией которого является деятельность, направленная на увеличение прибыли. По показателям 2014-15 годов прибыльность работы предприятия повысилась. Вместе с тем, кризисные явления и неполное использование коммерческих возможностей не позволило существенно повысить рентабельность работы предприятия.
- Оценка личных качеств директора и заместителя директора ООО «ИнтерМ» показала, что оба руководителя имеют сильные деловые качества. По ряду способностей они дополняют друг друга. Противоречащих друг другу качеств у руководителей ООО «ИнтерМ» не наблюдается. Некоторые, наиболее слабые качества требуют дальнейшего совершенствования.
- Оценка распределения полномочий по выполнению основных задач предприятия показала, что не все полномочия распределены с учетом личных качеств руководителей и требуют некоторого перераспределения.
- Стиль работы руководителей ООО «ИнтерМ» преследует в основном достижение необходимой цели за счет своего интенсивного труда, т.е. направлен на деловое руководство. Контактность стиля выше у заместителя директора, что важно использовать при распределении полномочий. Адаптационная мобильность стилей довольно низкая у обоих руководителей.

Для улучшения стиля руководства в ООО «ИнтерМ» рекомендую:

1. Провести частичное перераспределение полномочий в решении основных задач предприятия между директором и заместителем. Перечень рекомендуемых изменений принять по таблице 3.1;
2. Делегировать часть полномочий по основным задачам деятельности предприятия низовым руководителям – заведующим отделами. Перечень

рекомендуемых для делегирования полномочий содержится в таблице 3.1;

3. Руководителям ООО «ИнтерМ» разработать программы самосовершенствования по методике, приведенной в разделе 3.2 дипломной работы;
4. Разработать мероприятия по освоению алгоритма формирования стиля руководства, состоящие в гибком использовании факторов, влияющих на принятие решений в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность руководства предприятием.



## Библиография

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Проспект, 1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ООО «ВИТРЭМ». -2002. - 285с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями и изменениями от 30 июня 2007 г. - М.: Индекс Медия. - 2007. - 208с.
4. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. - М.: Инфра-М. - 2000. - 122 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика. - 2006. - 519с.
6. Бусыкин И.А. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс. - 2005. - 698с.
7. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - Киев: УФИМБ. - 2004. - 408с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер. - 2008. - 256с.
9. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. - М.: Интерпресссервис, 2008. - 352с.
10. Вопросы управления в современном предпринимательстве: сборник научных трудов. (Под редакцией Курочкиной А.А). - СПб.: СПбТЭИ, 2004. - 228с.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело. - 2009. - 320с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ. - 2005. - 501с.
13. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Экмос. - 2008. - 318с.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер. - 2011. - 285с.
15. Дафт Р.П. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2009. - 823 с.
16. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - СПб.: Питер, 2002. - 544с.

17. Дункан У.Д. Основопологающие идеи в менеджменте. - М.: Дело. - 2007. - 272с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ. - 2001. - 720с.
19. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело. - 2002. - 524 с.
20. Климова Р.Н. Сорокина М. В. Сборник хозяйственных ситуаций и деловых игр по дисциплине «Менеджмент». - СПб.: СПб ТЭИ, 2001. - 72с.
21. Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. - М.: Наука. - 2005. - 232с.
22. К.Клок, Дж.Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии. - СПб.: Питер. - 2005. - 368с.
23. Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический проект. - 2000. - 352с.
24. Курочкина А.А., Сорокина М.В. Менеджмент в торговле. Часть 1, 2 (учебное пособие). - СПб.: СПбТЭИ, 2003. - 48с.
25. Курочкина А.А., Сорокина М.В., Климова Р.Н. Комплексная оценка эффективности системы управления предприятия торговли. - СПб.: СПбТЭИ. - 2005. - 36с.
26. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. - М.: Инфра-М. - 2004. - 428с.
27. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Изд-во РДЛ. - 2007. - 476с.
28. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. - М.: Русская деловая литература. - 2007. - 596с.
29. Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - М.: «Дело». – 2006.- 704 с.
30. Мандрина В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс». - 2002. - 728с.
31. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика. - 2009. - 417с.

32. Панфилова А.П. Деловые коммуникации в профессиональной деятельности. - СПб.: Знание. - 2008. - 496с.
33. Социальный менеджмент. Учебник. - М.: Интел-синтез. - 2006. - 384с.
34. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер. - 2007. - 416с.
35. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. - СПб.: Питер. - 2003. - 528с.
36. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле. Учеб. Пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса». - 2005. - 480с.
37. Современный толковый словарь русского языка (под ред. Доктора филологических наук С.А. Кузнецова). - СПб.: «Норинт». - 2005. - 892с.
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: «Дело». - 2008. - 234с.
39. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: ПРИОР. - 2009. - 352с.
40. Управление персоналом организации (под ред. А.Я Кибанова). - М.: Инфра-М. - 2008. - 512с.
41. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М: «Инфра-М». - 2007. - 527с.
42. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. Учебник (под ред. А.Н. Соломатина). - М.: Инфра-М. - 2001. - 295с.
43. Энциклопедический словарь работника кадровой службы (под ред. В.М. Анисимова). - М.: Инфра-М. – 2005. - 328с.
44. Экономика Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2010 году. Сообщение территориального органа Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Санкт-Петербургские ведомости, 9.02.2011 г.