**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРОБЛЕМЫ СТИЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ

1.1.Основные понятия стиля руководства в организационном поведении

1.2. Современная интерпретация стилей управления

1.3. Критерии эффективности стилей взаимодействия работников трудового коллектива

2. АНАЛИЗ СТИЛЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «Элит-С»

2.1Характеристика объекта исследования ООО «Элит-С»

2.2Анализ стиля взаимодействия сотрудников ООО «ЭЛИТ-С»

2.3.Оценка эффективности существующего стиля работы

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО «Элит-С»

Заключение

Список использованных источников литературы

# **Введение**

Управленческие процессы могут складыватьсястихийно и целенаправленно. Соотношение стихийности и целенаправленности в управленческих процессах является показателем того, каковаорганизационная среда поведения. Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от дезорганизующих факторов, а потому может быть деформированным, искаженным. Если же преобладает целенаправленность, то оно оказывается в значительной мере зависимым от организующих алгоритмов, которые «задаются» управляющими. Но и в этом случае оно может деформироваться, искажаться, т.к. такие алгоритмы не всегда учитывают всю мотивационную гамму работников. Найти «золотую середину» и «выстроить»организационный порядок так, чтобы он оптимизировал организационную среду, очень трудно.

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организующих сил:субординационных (подчиняющих работников «сверху донизу») и координационных (согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы).

Субординационные организующие силы больше проявляются в официальном поведении руководителей и подчиненных, а координационные — в ихнеофициальных служебных контактах.

Проблема состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание субординационных и координационных сил во времени и пространстве. Консультационная практика подтверждает, что эта проблема может быть успешно решена в том случае, если работники переживают состояние приобщенности к делам той организации, в которой работают. И наоборот, эта проблема очень трудно решается тогда, когда работники переживают прямо противоположное состояние: отчужденность от дел организации.

В организации всегда сталкиваются, так или иначе, два типа отношений к работникам:инструментальное и ценностное**.** Инструментальное отношение характерно для управляющих высшего звена, а ценностное закодировано в требованиях и ожиданиях управляемого персонала. Эта двоякая система — управляющая и управляемая — имеет противоположные полюсы, которые создают определенную психологическую дистанцию «мы — они». В этом противопоставлении и заключается морально-психологический смысл противоречия «управляющие — управляемые».

В российских условиях особенно трудно бывает работать в тех иностранных фирмах, руководство которых относится к нашим работникам как к третьесортному товару [9, c.12]

Проблема способа взаимодействия, стиля руководства, в частности - еще сравнительно мало разработанного «пласта» потенциала взаимодействия людей, включенных в совместную деятельность. Стиль не тождественен индивидуальным особенностям человека (характеру, личностным чертам, установкам и др.), а выступает в качестве психологической системы их согласования с совокупностью условий его деятельности и внешней среды (технологиями, требованиями рабочего места, социальными нормами, индивидуальностью партнеров, методами обучения и др.).

Научный анализ понятия «стиль руководства» и соответствующей проблематики связан с именем немецкого психолога Курта Левина, работавшего в США. В дальнейшем идеи К. Левина дали толчок для всестороннего изучения данного вопроса с различных точек зрения.

Концепция стилей руководства получила интенсивное развитие после второй мировой войны, в период активизации производственного процесса. Следует сказать, что изучение стиля руководства ведется специалистами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте предприятия, в организационном поведении. Изучение стиля взаимодействия сотрудников организации должно проводиться на систематической основе, с последующей корректировкой действий трудового коллектива, поскольку правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу существенное внимание.

Каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

Проблемам стиля посвящено множество работ в различных областях знаний - психологии, менеджменте, социологии. Исследованию данной проблемы посвящены работы Красовского Ю.Д., Спивака В.А., Травина Е.Е., Шекшни СВ., Шипунова В.Г. и др.

Все вышеизложенное обусловило актуальность проблемы, выбранной для исследования.

Цель работы является определение совершенствования стиля взаимодействия сотрудников в системе организационной культуры на примере ООО «Элит-С».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы и проблемы стиля взаимодействия работников;

- провести анализ стилей взаимодействия сотрудников;

- разработать проект направления совершенствования организационного поведения сотрудников.

Актуальность проблемы стилей взаимодействия сотрудников организации для этой фирмы объясняется стремлением руководства улучшить психологический климат в коллективе и тем самым повысить эффективность работы персонала.

Объектом исследования - является ООО "Элит-С".

В качестве предмета исследования рассмотрены поведенческие установки членов трудового коллектива, их жизненные ценности и способы решения поставленных целей.

Исследование будет проводиться на основании аналитического метода, опросного метода, путем сбора и анализа мнений членов трудового коллектива.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Работа проиллюстрирована рисунками, таблицами.

В первой главе дипломной работы рассмотрены основные подходы к проблеме определения стиля, дана интерпретация стилей управления и определены критерии эффективности стиля.

Во второй главе дипломной работы дан анализ существующего стиля взаимодействия сотрудников в ООО «Элит-С». Здесь, при использовании аналитических и опросных методов, охарактеризованы стили взаимодействия сотрудников ООО «Элит-С», основные методы работы персонала организации, применяемые на данном предприятии.

В третьей главе дипломной работы разработан проект направления совершенствования организационного поведения сотрудников ООО «Элит-С»

1. Теоретические основы и проблемы стиля взаимодействия работников

1.1 Основные понятия стиля руководства в организационном поведении

В отечественной литературе существует много определений понятия «стиль руководства», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними. «Чтобы раскрыть сущность стиля руководства, - считает Р. X. Шакуров, - необходимо, прежде всего, рассмотреть вопрос о его функциях и структуре» [18, c.4] Общая функция стиля заключается, по его мнению, в адаптации деятельности руководителя к специфике условий ее существования. Эта функция рассматривается как единство двух частных функций - адаптации деятельности к особенностям:

- объективных, внешних условий;

- самого субъекта деятельности.

Первую из них Р. X. Шакуров называет социальной, вторую - психологической функцией стиля.

Стиль руководства - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем и постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей руководства призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей руководства получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

- Трудности при определении эффективности стиля руководства. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.

- Сложность установления причинно-следственных связей между стилем руководства и эффективностью его использования. Обычно стиль руководства рассматривается как причина достижения определенного следствия - производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.

- Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили руководства обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но эти условия не остаются неизменными.

С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования - недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили руководства являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль руководства можно двумя способами:

1. Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным.

2. С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации [12, c.32]

Вслед за отечественным автором А. А. Русалиновой, будем рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя» [13, c.23]

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль руководства на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести, как отмечают А. Л. Журавлев и В. Ф. Рубахин, характер коллектива (производственный, научно-исследовательский и т. д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль руководства [4, c.14]

Следует сказать, что изучение стиля руководства ведется специалистами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему-времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

В 30-х годах К. Левин совместно с сотрудниками провел в университете Иова серию экспериментов и в результате анализа и осмысления данных, полученных в ходе этих экспериментов, выделил три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный) [1, c.97]

Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел [6, c.67]

В противоположность авторитарному стилю поведения демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль к ровные отношения с подчиненными.

Попустительскому стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли[22, С.54]

Участники проводившихся Левиным исследований Р.К. Вите и Р. Липпет отразили в виде таблицы важнейшие отличительные черты трех классических стилей руководства (см. таблица 1.1).

Каждый из трех классических стилей руководства имеет характерные формы внешнего проявления. Авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица, резкий неприветливый, приказной тон, отделение себя от группы. Демократичному руководителю больше свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я». Важнейшими свидетельствами попустительского стиля часто служат безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Внешне руководитель может выказывать расположение к людям, проявлять живой интерес к их предложениям, скрывая за вежливыми манерами и постоянной улыбкой равнодушие и авторитарный стиль.

В странах Запада внешние формы авторитарного стиля менее выражены потому, что менеджеры там лучше владеют техникой общения. В России, напротив, нередко даже демократичные руководители допускают бесцеремонность и несвойственные этому стилю манеры поведения. Следовательно, внешняя форма проявлений стиля руководства может быть обманчивой[22, c.45]

Согласно наблюдениям Левина, его помощников и последователей, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством само регуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Попустительский стиль связан с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних исследований.

Сделанные Левиным и его последователями выводы о преимуществах демократического стиля в области обще групповых трудовых достижений, удовлетворенности трудом и пребыванием в коллективе, а также групповой интеграции были критически проанализированы P.M. Стогдиллом. Изучив результаты многих исследований, осуществленных в русле идей Левина, он пришел к заключению о неправомерности данных выводов и их распространения на любые предприятия. Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. Однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации[4, c.35]

Современные интерпретации авторитарного и демократического стилей руководства восходят к их классической трактовке Левиным и имеют с ней много общего, особенно в характеристике основополагающих признаков этих стилей. И, тем не менее, нынешние представления о них и их применимости более емки по своему содержанию, во многом операционализируемы и опираются на конкретные исследования их эффективности.

**1.2 Современная интерпретация стилей управления**

В современной литературе получили дальнейшее развитие представления как о демократическом (теперь его обычно называют кооперативным стилем), так и об авторитарном стиле руководства. Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям, авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Применение этого стиля вполне оправдано в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации и прежде всего денежное вознаграждение.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя высокой ответственности; строгого самоконтроля; широкого предвидения; развитой способности принятия решений; хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь[11, c.25]

При этом предполагается, что подчиненные, которые рассматриваются как исполнители приказов, должны быть послушными. К ним подходят характеристики концепции «X» теории «XY» Мак. Грегора, согласно которым средний работник старается по возможности избегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и желает, чтобы им руководили. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении [2, c.11]

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

1. признавали начальника единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;
2. правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения;
3. отказывались от реализации контрольных прав по отношению к руководителю.

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их, осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах. Этот стиль имеет тенденцию быть эффективным при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников.

Недостатки авторитарного стиля — ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя. При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх. В такой ситуации у работников обычно формируется индифферентное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю, в целом к предприятию. Из-за чинимых начальником препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вынуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению различного рода слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе[3, c.89]

Современные исследователи, отмечая научную и методическую ценность ранних разработок проблематики стилей руководства, отвергают упрощенный подход к классификации всего многообразия поведения руководителей и деление их лишь на три указанных стиля, а применительно к практике — даже на два, поскольку попустительский стиль в целом не эффективен и не может культивироваться сознательно. Исследователи отмечают крайнюю сложность или даже практическую невозможность операционализации данных стилей, они подчеркивают их идеально-типический характер и оторванность от реальности. Идеально-типический характер рассматриваемых стилей означает, что все они представляют собой крайние, идеальные образцы поведения, точное соответствие которым очень трудно найти в жизни. В поведении подавляющего большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из этих стилей. Вот почему для характеристики практики руководства необходимы более точные теоретические конструкты и инструменты исследования.

Одной из весьма успешных попыток более дифференцированно отразить по существу главный параметр стилей руководства — принятие решений, а также приблизить их к практике является выделение Р. Танненбаумом и В. Х. Шмидтом семи образцов поведения, характеризующих пространство между авторитарным и демократическим стилями руководства и постепенное движение от первого стиля ко второму. Континуум стилей руководства, находящихся между авторитарным и демократическим (кооперативным) стилями в зависимости от особенностей принятия решений, они представили в виде схемы[9, c.56]

В схеме Танненбаума—Шмидта, отражающей промежуточные формы между авторитарным и демократическим поведением, по существу выделены несколько приближающихся к авторитарному типу стилей руководства. Еще более отчетливо различные модификации авторитарного стиля руководства выражены в классификации, согласно которой они, в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных, делятся на патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства.

1. Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу», как ожидается должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника — «бати», который должен быть «строг, но справедлив». Этот стиль руководства особенно характерен для традиционного общества, но широко распространен и сегодня, в том числе в России.

2.Руководств харизматического стиля основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный («не семейный») характер. Обычно харизматическей руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует:

Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях. В такие периоды вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя вытесняет стремление использовать для решения проблем рациональные стратегии и демократические процедуры.

3.Автократический стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. Этот стиль отличается от патриархального и харизматического стилей слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Он был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и других странах.

4. Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными, минимизацией личной власти руководителя. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля. Он сохраняет за руководителем функцию принятия решений в форме разнообразных формальных нормативных актов, однако, максимально структурируя систему взаимоотношений руководства-подчинения, по существу усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

С авторитарным стилем руководства и его разновидностями соотносится кооперативный стиль. В данном случае термин «кооперативный» точнее отражает суть этого стиля, чем слово «демократический», поскольку большинство современных деловых организаций в известном смысле авторитарны, предполагают однонаправленность руководства и не допускают свойственных демократии выборности руководителей и коллективного принципа принятия решений.

При кооперативном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Кооперативный стиль руководства имеет ряд отличительных черт. Р. Вундерер и В. Грунвальд выделяют девять таких черт:

1. Взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от использования части своих компетенции по принятию решений и передачу их членам группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, их широкое повседневное сотрудничество.

2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.

3. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.

1. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов. В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений.
2. Ориентация на группу. Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.

6. Доверие как основа сотрудничества. Атмосфера взаимного доверия между членами организации является непременным условием кооперативного стиля руководства.

7. Удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей. Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации эффективности предприятия.

8.Ориентация на цели и результаты. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации деятельности на достижение высоких результатов работы организации.

9.Ориентация на развитие персонала и всей организации. Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации персонала строится на базе потребностей организации и интересов сотрудников и направлен на укрепление их организационно-целевой и трудовой связанной с процессом труда) мотивации. [45, c.23-29]

Американские исследователи Б. Басе и А. Баретт отмечают, что эффективность использования кооперативного стиля зависит от трех факторов: качеств руководителя, характеристик подчиненных и особенностей решаемых группой задач.

К кооперативному стилю наиболее склонны уверенные в себе руководители, чаще всего достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасающиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств.

В своем идеальном варианте кооперативный стиль требует от руководителя, прежде всего, умения и стремления вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, за которые именно он несет общую ответственность. Руководитель ожидает от своих сотрудников деловой поддержки. Свои решения он принимает, учитывая соображения, в том числе и возражения, подчиненных. Его основное правило: «делегировать полномочия, насколько это возможно, и приказывать, насколько это необходимо». Такой руководитель признает способности сотрудников и сознает, что сам он не может все знать и предусмотреть.

Неизбежный для производства контроль руководитель осуществляет по результатам, а не в форме детального исполнительского контроля, как это имеет место при авторитарном стиле руководства. В определенных рамках используется также самоконтроль сотрудников.

Руководитель широко информирует сотрудников не только о том, что необходимо для выполнения заданий, но и об общей ситуации на предприятии. Информация служит в качестве средства руководства. При кооперативном стиле руководитель не прибегает к своим статусным символам, формальной власти, поскольку не нуждается в них. Он пользуется, прежде всего, не формальным, позиционным, а деловым авторитетом, связанным с выполнением им функции эксперта.

Обобщая изложенное, отметим, что использование кооперативного стиля предъявляет к руководителю следующие требования:

1. открытость;
2. доверие к сотрудникам;
3. отказ от личных привилегий;
4. способность и желание делегировать полномочия;
5. невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль через официальные инстанции (через соответствующих руководителей и каналы);
6. контроль по результатам;
7. обоснование перед сотрудниками фактов неколлегиального принятия решений, например в случаях их срочности, чрезвычайной ситуации и т.п.

При кооперативном стиле сотрудники рассматриваются как партнеры, которые могут решать текущие, дневные задания в основном самостоятельно. Для них характерны, как правило, высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта; выраженная потребность в самостоятельности; тяга к творчеству и личностному росту; интерес к работе; ориентация на перспективные жизненные и организационные цели; высокая значимость мнения о них коллег. Применение кооперативного стиля требует от сотрудников:

-желания брать на себя ответственность;

готовности и способности отвечать за свои действия;

1. самоконтроля;
2. наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

На эффективность кооперативного стиля влияют и особенности трудовой деятельности группы, характер решаемых ею задач. Наиболее адекватны этому стилю множественные, дивергентные задачи, состоящие из ряда автономных «участков», или «элементов», требующие высокого профессионализма и автономных решений, а также средних по напряжению усилий.

Препятствуют реализации кооперативного стиля, следующие моменты (факторы):

-недостаточная социальная компетентность руководителя, привычка к авторитарным решениям, его нежелание делиться властью и давать подчиненным возможность реально участвовать в принятии решений;

1. низкий профессиональный уровень подчиненных, их неуверенность в себе,
2. неподготовленность к самостоятельному выполнению заданий, недостаточная для самостоятельного принятия решений информационная обеспеченность сотрудников;
3. слабое доверие членов организации друг к другу, низкая значимость для многих из них групповых целей, ценностей и мнения;

* слабость организационных стимулов, и прежде всего оплаты труда и ресурсов развития, что снижает мотивацию сотрудников;

-недостаточная ясность целей, нехватка необходимой для их реализации компетентности, заданий, которая требует оперативности решений и централизованного руководства.

По оценкам Е.Е. Лавлера, для успешного использования кооперативного стиля необходимы определенные предпосылки, в частности, такие:

1. проведение с сотрудниками регулярных обсуждений и собраний с целью обеспечения их участия в принятии важных решений и обмена информацией;
2. достаточная квалификация руководителей в области групповой динамики и техники принятия решений;
3. получение и предоставление всем членам группы информации о результатах их деятельности, и в том числе деятельности руководства. Это предполагает регулярные опросы сотрудников об ошибках в области управления и создание механизмов их исправления;
4. открытая информационная политика, использующая как формальные, так и неформальные каналы распространения сведений, имеющая в своем распоряжении развитые коммуникации, не зависящие от структурных подразделений и иерархических уровней;
5. забота о непрерывном профессиональном развитии, повышении квалификации, в том числе с помощью специальных тренинговых программ;
6. повседневная пропаганда «образцового» поведения руководства организации, например, с помощью устранения статусных символов и должностных барьеров (в том числе различных привилегий руководства), смягчения иерархических различий, систематического проведения мероприятий, направленных на демонстрацию важности каждого работника в успехе организации.

Преимущества кооперативного стиля состоят, прежде всего, в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Участие сотрудников в принятии решений и других общих делах повышает их мотивацию, что влечет за собой улучшение трудовых достижений. Этот стиль способствует развитию сотрудников. Однако его использование имеет и некоторые недостатки, связанные, прежде всего со сложностью обеспечения рассмотренных выше предпосылок, условий его эффективности. Кроме того, оно может замедлять процесс принятия решений.

Подобно авторитарному стилю, кооперативный стиль руководства можно рассматривать как идеально-типический, выделяя при этом его различные модификации.

К кооперативному стилю примыкает так называемый тренерский стиль (или коучинг-стиль, от английского «coaching» — тренерство, репетиторство). Он не предназначен для постоянного использования в коллективе, а скорее служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля. Тренерский стиль можно определить как систематическое (обычно длящееся много месяцев) выяснение руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения.

Тренерский стиль предполагает:

1. согласие подчиненного на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода;
2. индивидуальный подход к сотруднику, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий;
3. систематическое структурированное по ряду критериев наблюдение поведения работника либо непосредственно на рабочем месте, либо в специальных тренингово-оценочных учреждениях (центрах оценки) с целью выяснения трудового потенциала работника, его способностей и возможностей;

4)обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи, как для определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;

5)регулярное обсуждение деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;

6)укрепление веры сотрудника в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

По оценкам специалистов, использование тренерского стиля позволяет:

1. сформировать у подчиненного способность к самоанализу и самоменеджменту;
2. выработать у него готовность к решению трудных задач и получению выдающихся результатов;
3. определить высокие, но реальные стандарты деятельности;
4. сформировать способность к самоконтролю и самосовершенствованию, а также стремление к ним;
5. воплотить более производительные и совершенные образцы поведения в реальность.

Конечно, использование тренерского стиля требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки. [3, c.15]

Рассмотренные стили руководства далеко не исчерпывают всего их многообразия. Существуют разные классификации стилей руководства. В зависимости от числа критериев, по которым классифицируются стили, они делятся на одномерные и многомерные. Одномерный стиль можно изобразить в качестве прямой, границы, которой определяют идеальные типы стилей

В качестве примеров одномерных биполярных стилей можно привести следующие:

- авторитарный и демократический;

- ориентированный на задачу и ориентированный на людей;

- сконцентрированный на руководстве и сконцентрированный на группе;

- централизованный и децентрализованный;

-технократический и гуманный;

- императивный и кооперативный и др.

В отличие от одномерных стилей руководства, основанных на одном критерии оценки поведения руководителя, многомерные стили учитывают целый ряд критериев, причем для каждого такого критерия имеется измерение, которое изменяется независимо от других критериев[18, c.65]

Классическим примером многомерных стилей является решетка поведения руководителей, разработанная Р. Блейком и Д. Мутоном (рис. 1.1) Она объединяет два стиля руководства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. В чем заключается суть этих стилей [10, c.89]

Стиль руководства, ориентированный на задачу, относится к модификациям авторитарного стиля и характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и, как следствие, ослаблением внимания к людям. Согласно Ф. Бизани, этот стиль предполагает, что руководитель:

1. порицает, ругает за плохую работу;
2. побуждает медленно работающих сотрудников стараться работать быстрее;
3. обращает особое внимание на количество труда (чтобы максимально использовалось рабочее время каждого сотрудника):
4. руководит «железной рукой»;
5. следит за полным использованием сотрудниками своей рабочей силы, возможностей;
6. побуждает сотрудников — с помощью давления и манипулирования к большему напряжению сил;
7. требует от слабых сотрудников выжать из себя максимум.

Исследования практического применения стиля руководства, ориентированного на задачу, показали, что руководители, использующие его:

1. позитивно оцениваются вышестоящим начальством чаще, чем руководители, ориентированные на людей;
2. оцениваются сотрудниками скорее позитивно, чем негативно, если пользуются влиянием в вышестоящих инстанциях;
3. оцениваются своими сотрудниками ни явно позитивно, ни негативно, если не имеют влияния на верхние инстанции.

В отличие от стиля руководства, ориентированного на задачу, на цели организации, стиль, ориентированный на людей, характеризуется концентрацией внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях. Он предполагает, что руководитель:

1. обращает внимание на благополучие, хорошее самочувствие своих сотрудников;
2. заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;
3. обращается со всеми своими подчиненными как с равноправными;
4. поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны делать;
5. открыт для своих сотрудников, которые могут легко и свободно обсуждать с ним свои проблемы;

* защищает своих сотрудников.

Согласно исследованиям, руководитель, который предпочитает стиль, ориентированный на людей, не может автоматически рассчитывать на высокую удовлетворенность сотрудников. Для такой удовлетворенности важно также его влияние на «верхи» и уважение его высшим руководством, благодаря чему он может реализовывать интересы сотрудников.

Стили руководства, ориентированные на задачу и на людей, имеют различную и даже во многом противоположную направленность, однако они все же могут совмещаться в поведении руководителя. Различные варианты сочетания этих стилей можно представить в виде схемы (рис. 1.2.).

Решетка же стилей руководства, составленная Блейком и Мутоном, отражающая сочетание стилей, ориентированных на задачу и на людей, выглядит достаточно просто — как пересечение девяти горизонтальных и девяти вертикальных линий.

В вертикальной системе координат отображено поведение, ориентированное на людей, в горизонтальной — ориентированное на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

Поведенческая решетка допускает выделение 81 стиля руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Естественно, стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.

Тип управленческого поведения 1.1: Стиль носит название «Страх перед бедностью». Руководитель с таким стилем уделяет минимальное внимание результатам производства и исполнителям. Он подобен попустительскому стилю и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

Тип поведения 1.9: Стиль «Дом отдыха» или «Управление в духе загородного клуба». Руководитель, обладающий этим стилем, проявляет заинтересованное внимание к человеческим нуждам, создает дружественную атмосферу в коллективе, но уделяет минимальное внимание производству. Обычно в группе, где руководитель придерживается такого стиля, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и (или) вышестоящее начальство.

Тип поведения 5.5: Стиль «Организационное управление» характеризуется удовлетворительными производственными результатами, средне удовлетворенностью подчиненных работой, склонностью к компромиссам и традициям. Он консервативен и ориентирует на достаточные для «спокойной жизни» трудовые результаты. Конфликты улаживаются по возможности.

Тип поведения 9.1: Стиль «Авторитет — подчинение». Руководитель с таким стилем стремится к производственным результатам, но уделяет минимальное внимание человеческим потребностям и отношениям. Он соответствует авторитарному стилю руководства. Конфликты подавляются.

Тип поведения 9.9: Стиль «Групповое управление» или «Команда». Этот стиль управления позволяет заинтересованным сотрудникам, преследующим общую цель, добиваться высоких результатов. Он нацелен на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются совместно, сообща.

Решетку Блейка—Мутона иногда называют управленческой, менеджерской решеткой и широко используют на семинарах руководителей для анализа и выработки с помощью тренировок различных менеджерских стилей.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным. Однако применять этот стиль руководства на практике весьма затруднительно.

Немецкий исследователь У. Штопп выделяет семь главных препятствий на пути его использования:

1. низкий уровень образования сотрудников;

2. недостаточная управленческая подготовленность руководителей;

3. низкая идентификация сотрудников с задачами организации;

4. неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;

5. традиционное трудовое мышление сотрудников, обусловливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;

6. различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;

7. возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности и компетентности[22, c.46]

Многомерные стили руководства, конечно, не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка - Мутона. X. Латтман разработал многомерный стиль руководства, учитывающий пятнадцать критериев и позволяющий детально отражать весьма широкий спектр поведения руководителя. Такие сложные, столь детально дифференцированные стили имеют главным образом научно-теоретическое, аналитическое значение и в реальном руководстве практически не используются.

Дальнейшие исследования в теории лидерства основывались на том, что кроме личных качеств и манеры поведения существуют и другие факторы, влияющие на эффективность действий руководителя, которые он анализирует в каждой конкретной ситуации.

Наиболее известными моделями ситуационного подхода являются модель руководства Фидлера, подход «путь — цель» Митчела и Хауса, теория жизненного цикла Херси и Бланшара [20,c.78]

Модель Фидлера сосредоточивает внимание на ситуации и учитывает три фактора:

1)Отношения между руководителем и подчиненными — подразумевается степень лояльности подчиненных, их доверие к руководителю и привлекательность руководителя для исполнителей;

2)Структура задачи — подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации;

3)Должностные полномочия — подразумевается объем законной власти, связанный с должностью руководителя.

Идея модели выстраивается из предположения, что каждой ситуации в жизни соответствует свой эффективный стиль управления. Но человек, по мнению Фидлера, не может приспособить свой стиль к ситуации. Поэтому он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят его стабильному стилю [24, c.54]

Для определения личных качеств руководителя Фидлер провел опрос конкретных работников в конкретных ситуациях и выявил наименее и наиболее предпочитаемого работниками руководителя. Оказалось, что руководители с низким рейтингом ориентированы на производство и значительно меньше на человеческие взаимоотношения, с высоким рейтингом — руководители с демократическим стилем управления.

В модели три влияющих фактора (а, б, в) варьировались на двух уровнях - (+) и (-). Так, в реальной ситуации отношения между руководителем и исполнителями могут быть хорошими (+) и плохими (-), задача может быть структурирована (+) и не структурирована (-), должностные полномочия могут быть большими (+) и малыми (-). Вариации этих трех факторов на двух уровнях дают восемь потенциальных ситуаций, которые в модели соотнесены с наиболее и наименее предпочтительными качествами руководителя, полученными из опроса.

Руководители, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3, 8. Ситуация 1 наиболее благоприятна для руководителя, ситуация 8 — наименее. В обоих этих крайних случаях в модели будет стиль руководства, ориентированный на задачу. В ситуации 1 — в силу того, что при хороших взаимоотношениях, хорошо структурированной задаче и достаточных полномочиях руководителю достаточно говорить, что надо сделать. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители наверняка будут сопротивляться любому влиянию и самым эффективным окажется авторитарный стиль, так как он максимизирует прямой контроль руководителя. Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, в этой модели наиболее эффективны в умеренно благополучных для руководителя ситуациях—4, 5, 6.

Подход «путь — цель» — пытается дать объяснение воздействию доведения руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Основная идея подхода в том, что руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на них, на пути достижения этих целей[7, c.89]

Модель рассматривает четыре стиля управленческого поведения:

1. стиль поддержки - аналогичен стилю, ориентированному на человека;
2. инструментальный - аналогичен ориентированному на задачу;
3. поощряющий участие - характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией и использует идеи предложения подчиненных для принятия решений;
4. ориентированный на достижение - характеризуется постановкой перед исполнителями довольно напряженной цели и созданием атмосферы уверенности в способности подчиненных ее достигнуть.

Ситуации же варьируются в зависимости от потребностей подчиненных, обусловленных их личными качествами и требованиями и воздействиями внешней среды (Таблица 1.2.)

Таблица 1.2

Стили поведения в зависимости от ситуации

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуации, обусловленные, наличием у  подчиненных: | Стиль управления |
| Потребности в самоуважении и чувстве  принадлежности | Стиль поддержки |
| Потребности в автономии и самовыражении | Стиль, поощряющий участие |
| Потребности ощущения влияния на  происходящее вокруг фатального  отношения к действительности | Авторитарный или  инструментальный стиль. |
| Потребности высокого уровня результатов | Стиль, ориентированный на достижение |

Приведенные ситуации в дальнейшем анализируются с позиций требований и воздействий внешней среды, — например, вида решаемых в каждой ситуации задач. Так, в ситуациях с не вполне однозначными задачами модель рекомендует применять инструментальный стиль управления. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, может восприниматься исполнителями, как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим считается стиль поддержки.

Таким образом, для применения подхода «путь — цель» требуются дополнительные специальные исследования реальных ситуаций.

Теория жизненного цикла. Согласно этой теории эффективные стили руководства зависят от уровня «зрелости» исполнителей. Понятие «зрелости» является характеристикой конкретной ситуации, а не качеством лица или группы, «Зрелость» исполнителя определяется компетентностью, т. е. знаниями и навыками, которые исполнитель применяет для самостоятельного выполнения задания, и вовлеченностью — уверенностью в себе и мотивацией — интересом исполнителя и его энтузиазмом в выполнении задания.

Степень «зрелости» исполнителя от низкой к высокой характеризуется четырьмя уровнями (Таблица 1.3)

В соответствии с уровнем «зрелости» исполнителя руководитель выбирает стиль управления.[14, c.34]

Таблица 1.3

Стили руководства (по П. Херси и К. Бланшару)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Зрелость  Исполни-теля | Характеристика уровня | Стиль руководителя | Действия руководителя |
| Ml | Низкая компетентность,  Высокая вовлеченность | Директивный SI | Руководитель дает четкие инструкции и контролирует работу |
| М2 | Некоторая компетентность,  низкая вовлеченность | Тренирующий  S2 | Руководитель направляет и поддерживает исполнителя, чтобы повысить мотивацию, учитывает предложения исполнителя, но контролирует задание |
| МЗ | Высокая компетентность,  Изменчивая вовлеченность | Поддерживаю-щий S3 | Контроль постепенно перемещается к исполнителю,  неуверенность, которого ведет к колебаниям в вовлеченности.  Руководитель с исполнителем решают проблемы совместно |
| М4 | Высокая компетентность,  Высокая вовлеченность | Делегирующий S4 | Исполнители могут и хотят нести ответственность. Со стороны руководителя минимальное наблюдение |

Одной из наиболее известных ситуационных моделей принятия решений руководителем является модель Врума-Йеттона[22,c.78]. Согласно ей существует пять стилей руководства в зависимости от того, в какой степени руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений:

I. Автократический. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

П. Автократическо-информационный. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных в принятии решений состоит в предоставлении необходимой информации, а не поиске или оценке альтернативных решений.

III. Консультативный: Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

IV.Консультативно-групповой. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает мнение ваших подчиненных.

V.Полное участие. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Поскольку применение каждого из стилей зависит от характеристик ситуаций и решаемых проблем, Врум и Йеттон предложили модель дерева решений и разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель»:

1) значение качества решения;

2) наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения;

3) степень структурированности проблемы;

4) значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности к эффективному выполнению решения;

5) определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;

6)степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы;

7)степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации.

Первые три вопроса относятся к качеству решения, последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить стиль руководства в конкретной ситуации, руководитель, начиная с левой стороны дерева решений, отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и подбирает соответствующий стиль руководства.

Ситуационные модели в теории управления выявили необходимость гибкого подхода к руководству. Для управляющего, который желает работать эффективно. Ни одна из рассмотренных моделей не является совершенной, и каждая имеет множество сторонников и противников. Однако все специалисты в области управления персоналом согласны с необходимостью дальнейших исследований в этой области. Нет ответа, какой стиль лучше. Скорее общее мнение сводится к тому, что эффективный руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

**1.3 Критерии эффективности стилей взаимодействия работников трудового коллектива**

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу, достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие комплексы методов[17, c.32]:

- метод наблюдения (внешнего) состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод требует значительного времени, специальной подготовки и трудоемок;

- метод самонаблюдения (интроспекции) - наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и при сравнении с мнением окружающих;

- многочисленная группа личностных вопросников, или тестов, позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение.

Эти вопросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого. Ответы обычно имеют форму меню, т.е. требуется выбрать один из вариантов предусмотренных ответов. Поскольку ответы дает сам опрашиваемый, получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма, на качество ответов влияет и психологическое состояние опрашиваемого, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

- проективные методы, основанные на выводах психологической науки о том, что субъект сознательно или несознательно переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимулирующего материала. Профессиональный психолог в состоянии распознать за ассоциациями, вызываемыми у субъекта стимулирующим материалом (кляксы, картинки и т.п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательны;

- социометрия - метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в т.ч. выявления неформальных лидеров, психологической совместимости. Есть комплекс тестов для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, к руководителю, для выявления стиля руководства.

- методы анкетирования, интервью, беседы, позволяющие получать информацию путем ответа на письменные и устные вопросы специалиста. Данные методы широко применяются в системе маркетинга, при необходимости выявления отношения к труду, различного вида социологических исследованиях и требуют участия специалистов для разработки программы исследования, для его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста является его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества опрашиваемых и контрагента)[29, c.67]

Конечной целью выбора стиля руководства и взаимодействия сотрудников организации является эффективная работа сотрудников предприятия в направлении достижения его целей. Таким образом, эффективность стиля руководства можно определить посредством показателей качества, результативности и сложности труда (Таблица 1.4)

Показатель качества труда объединяет целый ряд характеристик, не имеющих количественного измерения, однако, допускающих качественные экспертные оценки. К ним следует отнести такие характеристики как социально-психологический климат в коллективе, наличие деловой рабочей атмосферы, дизайн и чистоту помещений для персонала, качество оформления документов, отсутствие сбоев и ошибок в работе.

# Таблица 1.4

Показатели качества, результативности и сложности труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Способ расчета | Достоинства | Недостатки |
| Производительность труда (выработка на 1 работника), руб/чел | Отношение объема выпущенной продукции к Общей численности работников, занятых в производстве | Характеризует часть продукции в расчете на 1 работника. и позволяет судить о производственном потенциале персонала. | Допускает завышение затрат и численности работников.  Динамика несопоставима в  условиях инфляции |
| Соотношение темпов роста производит. труда и заработной платы, % | Отношение прироста  Производит. труда к приросту средней заработной платы | Позволяет судить о позитивном  развитии или негативном соотношении темпов роста («проедание») | Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара. |
|
| Фонд оплаты труда заработной платы), руб.  - | Общий фонд основной и  Дополнительной заработной платы, включаемый в  Себестоимость продукции | Позволяет контролировать  размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения. | Зависит от величины  предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность) |
| Средняя заработная  плата 1 работника, руб./чел. | Отношение общего фонда  оплаты труда к общей  численности персонала | Характеризует уровень оплаты  труда и динамику ее изменения по периодам времени. | Зависит от цены продукции и внешних факторов (налоги, монопольность. |
| Качество труда персонала, баллы или % | 1 способ –отношение удельного веса брака у общей численности  персонала, 2 способ - экспертная оценка качества на заседании правления по 5- бал. шкале | Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами Простота расчета, возможность соизмерения  подразделений | Фиксируется только малая часть брака из-за не исполнительности и  нарушений. Субъективизм  экспертных оценок членами правления |

Помимо показателей качества работы эффективность стиля взаимодействия персонала можно оценить при помощи критериев социальной эффективности (Таблица 1.5)

# Таблица 1.5

Показатели социальной эффективности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Способ расчета | Достоинства | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Текучесть  персонала (рабочих  кадров), % | Отношение числа уволенных работников к общей численности  персонала | Характеризует уровень стабильности  трудового коллектива и работу персонала | Не включает часть уволенных по уважительным Причинам работников (армия, переезд и т.п.) в показатель текучести |
| Коэффициент трудового участия (КТУ) или  вклада (КТВ), доли | Рассчитывается путем суммирования  с норматив й единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе | Является Комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда персонала | Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (правления) |
| Уровень  трудовой дисциплины, наруш./чел,  или баллы | Отношение числа случаев нарушения  трудовой и исполнительской  дисциплины к общей численности  персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-ти бал шкале | Позволяет судить о прогулах, опозданиях, не исполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета. | Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант –субъективизм оценки. |
| Соотношение рабочих и  служащих, чел./чл. | Отношение численности .производственного персонала(рабочих)  к численности управленческого  персонала (служащих) | Характеризует число рабочих,  приходящихся на 1 служащего.  позволяет судить о Квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала. | Зависит от отраслевой специфики,  Уровня комплексной механизации  производства и кадровой политики. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Надежность работы  персонала, доли или баллы | Первый способ — вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ экспертная оценка надежности предприятия по 10- балльной шкале | Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений Простота расчета и возможность оценки различных подразделений | Сложность и большие затраты на расчет  показателей надежности. Субъективность оценок надежности и их влияния на  общую эффективность |
| Равномерное  ть загрузки персонала,  доли или баллы | Первый способ - отношение  удельного веса потерь и перегрузок у общей трудоемкости Второй способ - экспертная оценка равномерности на заседании правления по 5-бал. шкале | Позволяет судить о Степени приближения к Идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета  позволяет соизмерить работу  различных подразделений | Требует создания нормативной  базы и сбора оперативной  информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность |
| Социально- психологиче  ский климат коллектива, баллы | Устанавливается на основе конкретных психологических и Социологических исследований с помощью специалистов | Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата | Дополнительные затраты на проведение исследования. невозможность улучшения климата в случае не заинтересованности руководства. |

Указанные показатели отражают трудовую и социальную деятельность персонала предприятия, и могут быть приняты в качестве критериев эффективности работы предприятия, в том числе и для оценки эффективности стиля руководства[23, c.97]

Подводя итог первой части работы, можно сказать, что при всем многообразии подходов к определению стиля руководства предприятия, не существует идеального «правильного» стиля взаимодействия. Выбор линии поведения зависит от множества факторов, и, прежде всего, от ситуации внутри коллектива и во внешней среде организации.

Для определения стиля руководства предприятия можно использовать различные методики, которые включают в себя большой арсенал способов и приемов исследования - экспертные оценки, опросы, тесты, анкеты.

После определения существующего в организации стиля руководства следует оценить его эффективность, т.е. степень его соответствия сложившейся ситуации. Наиболее подходящий стиль управления способствует мобилизации всех ресурсов предприятия (человеческих, финансовых) для достижения поставленной цели и, как следствие, повышает результативность деятельности предприятия, усиливает его конкурентные позиции на рынке.

**2. Анализ стилей взаимодействия сотрудников как элемент организационной культуры ООО «Элит-С»**

**2.1 Характеристика объекта исследования**

Компания «Элит-С» основана 17 сентября 1994 года и является одним из лидеров регионального туристического рынка. Численность сотрудников 123 человека. Центральный офис расположен в историческом центре города. В состав компании входят: агентство пассажирских перевозок, которое располагает авиационными и железнодорожными кассами, оснащенные системами бронирования «Сирена», «Gabriel», «Amadeus», «Экспресс» в городах Самара - 7: Тольятти - 2; Уфа - 2; Новокуйбышевск, Саратов, Ульяновск, Москва. Агентством подписаны прямые агентские договоры и соглашения со многими крупнейшими авиакомпаниями, в том числе: «Аэрофлот», «Самара», «Пулково», «Красэйр», «Air France», «Crasair AG», «Lufthansa», "Alitalia", «Olympic Airways», KLM, и многие другие. Также заключен договор с ОАО «Российские железные дороги». Агентство имеет аккредитацию в IATA (Международная ассоциация авиаперевозчиков г. Женева) (код 92-2 1047 3), что дает право продажи международных авиабилетов, ТКП (Транспортной Клиринговой Палате г. Москва) - продажа авиабилетов по странам СНГ. По результатам продаж авиационных билетов компания неоднократно была признана «Лучшим агентом» авиакомпаний «Lufthansa», «Аэрофлот» и др. агентство путешествий, представленное двумя филиалами в г. Самаре, филиалом в г. Тольятти и представительством в г. Москве. Туристический продукт, реализуемый компанией, сертифицирован. Агентством налажены надежные контакты и установлены договорные отношения с партнерами в США, Франции, Великобритании, Германии, Израиле, Италии, Испании, КНР, Таиланде и др. странах. Агентство обладает всеми необходимыми лицензиями на осуществление туристской деятельности и аккредитовано в МИДе России, посольстве Израиля, Германии, Чехии и других стран. Квалифицированный персонал и индивидуальный стиль работы позволили сформировать постоянный круг корпоративных и VIP-клиентов, индивидуальных туристов, из года в год путешествующих с агентством. Агентство постоянно совершенствует профессиональный уровень своих сотрудников, разрабатывает новые перспективные направления. Одним из приоритетных направлений является развитие внутреннего туризма и продвижение возможностей Самарского региона на Российском и международном туристском рынке. Агентством созданы все условия для организации туристического обслуживания в Самарской области: заключены договоры с транспортными организациями (наземный и водный транспорт), с гостиницами города и области, с пунктами питания, с музеями и развлекательными центрами. ООО «Элит-С» активно сотрудничает с санаториями, профилакториями и базами отдыха не только Самарской области, но и всего Поволжского региона.

В собственности ООО «Элит-С» в с. Ширяево находится причал для принятия круизных теплоходов и открыт гостевой дом на 20 человек. В этом уникальном природном уголке, ООО «Элит-С» предлагает экскурсионные программы (дом-музей Репина, старинное село Ширяево, смотровая площадка, посещение Святого источника в «Каменной Чаще»), различные виды активного отдыха (гидросамолёт, джип-сафари, конно-верховые; прогулки, походы на байдарках и др.), организует праздники.

Для жителей и гостей г. Самары коллектив ООО «Элит-С» разработал и подготовил целую коллекцию экскурсионных программ. Отдельно разработаны программы для учебных заведений, выпущены каталоги «Приглашаем в Самару» и «Большая перемена», «Санатории Поволжья». «Базы отдыха и детские лагеря Самарской области», «Большая Волга», ряд видеофильмов на компакт-дисках по общим названием «Коллекция путешествий «Элит-С». В состав компании входят: сувенирный магазин «Сувенирная лавка» и ресторан «Старая квартира», что позволяет улучшить обслуживание туристических групп в городе Самаре.

Одним из приоритетных направлений является корпоративное обслуживание предприятий. Это не только обслуживание командированного бюджета организаций (авиа и железнодорожные билеты, гостиницы, трансферты, оформление загранпаспортов, визовая поддержка), но и прием бизнес-партнеров, включая доставку, размещение, культурную программу, проведение семинаров, учебы, профессиональных праздников и туров выходного дня.

ООО «Элит-С» является членом РоссийскогоСоюза Туриндустрии, директор компании является членом президиума Правления РСТ. С апреля1999 г. ООО «Элит-С» является членом Торгово-Промышленной Палаты Самарской области.

Компания неоднократно принимала участие в крупнейших российских и международных туристических выставках и конкурсах. Была отмечена премией «Хрустальный Глобус» в номинации «Развитие регионального туризма» в апреле 1999 г. ООО «Элит-С» награждено дипломами: международной специализированной туристической выставки «SamaraTourExpo-2000» за лучший пакет туристических программ по Самарской области, ежегодной региональной профессиональной премией «Серебряная Чайка» за достижения в области туризма в номинации «За успехи в развитии внутреннего туризма» в 2002 г. В 2004 году «Элит-С» удостоена «Серебряной короны», международной премии «Лидеры Туриндустрии» в номинации «За развитие регионального туризма», а так же областной премии «Серебряная Чайка» в номинации «Лучшая программа отдыха и развлечений в Самарской области» - «Жигулёвский экстрим», которая была разработана в соответствии с целевой программой «Развитие туризма в Самарской области». Программа активного отдыха и развлечений «Жигулёвский экстрим» - это развитие экстремального спорта, молодёжного и экотуризма, изучение природных ресурсов и истории родного края, пропаганда здорового образа жизни, приобретение необходимых навыков для начинающего туриста, а так же незабываемые впечатления, отличный заряд бодрости и энергии. Данная программа отдыха и развлечения может быть рассчитана на разные возрастные категории, на срок от 1 и более дней и рекомендуется для проведения корпоративных, молодёжных, семейных праздников.

ООО «Элит-С» открывает свой новый филиал в г. Сызрани. Целью является увеличение спектра туристических услуг предоставляемых жителям Самарской области, внедрение новых туристических технологий и профессиональных стандартов.

В 1994 году было создано индивидуальное частное предприятие "Элит-С", с персоналом 2 человека. Основное направление: VIP - туры в США.

В 1995 году переехали в собственный офис - трехэтажный особняк в исторической части города, в трех минутах ходьбы от пешеходной зоны, бывшая усадьба мещан Лариных. Начало продажи авиабилетов.

В 1997 году вступили в Российскую Ассоциацию Туристических Агентств и избраны в члены Регионального совета РАТА. Аккредитация в ТКП (Транспортная Клиринговая Палата России) Аккредитация в IATA - Международной Ассоциации Авиаперевозчиков (г.Женева) 1998 год. TOP Agent авиакомпании "Lufthansa".

В 1999 году число сотрудников увеличилось до 37. Аккредитация в Средневолжской торгово-промышленной палате в апреле 1999 года..TOP Agent авиакомпании "Lufthansa". "Элит-С" – туристическая фирма, получившая премию правительства Российской Федерации "ХРУСТАЛЬНЫЙ ГЛОБУС" за развитие регионального туризма.

В 2002 году число сотрудников – 50 человек. Регистрация офиса в Москве. Открытие нового направления - организация грузовых перевозок. Директора "Элит-С" избирают членом правления РАТА. Диплом Международной специализированной туристической выставки SamaraTourExpo 2000 за лучший пакет туристических программ по Самарской области Travel Agent Фестиваля авторской песни имени Валерия Грушина.

В 2003 году площадь помещений центрального офиса увеличена до 420 м.кв. Официальный Travel Agent ВЦ "ЭКСПО-ДОМ" Въездной туризм выделен в отдельное направление. "Элит-С " - TOP Agent "Аэрофлота" Создание Межрегиональной Туристической Компании (МТК) "Большая Волга".

В 2004 году количество сотрудников - 58. TOP Agent авиакомпании "Lufthansa" Приобретение собственного "Икаруса" Февраль - открытие офиса в Тольятти; 17 сентября - 10-ти летие компании 27 сентября - вручение премии «Серебряная чайка».

В 2005 г. открытие филиала в «Вавилоне». Директор филиала избран членом правления РСТ на 10 съезде в С.-Петербурге. Открылся VIP-офис для обслуживания постоянных клиентов. ООО «Элит-С» становиться соучредителем САНКУРТУР. Заработала «Зеленая стоянка» в с. Ширяево для приема всех типов теплоходов.

В 2006 – 2007 г. открытие филиала в г.Сызрань. Учреждена дочерняя компания "Жигули тур",зарегистрированная в г. Жигулевске Цель – развитие туризма на территории национального парка "Самарская Лука". Открыты сувенирные магазины в гостиницах «РОССИЯ» и «RENESSANCE», в Аквапарке. Приобретен 8 местный катер "STINGRAY " и 60 местное судно класса «ПС». Сайт "Элит-С" входит в 100 самых посещаемых из 2750 туристических сайтов России. Приобретены дополнительные площади для помещений офиса, на сегодняшний день его общая площадь составляет 569 кв.м. Количество сотрудников – 123.

Динамика развития ООО «Элит-С» предъявляет все более высокие требования к персоналу предприятия. Усложнение структуры управления фирмой вызывает потребность в работниках, готовых занять должности руководителей групп, подразделений, филиалов. На предприятии возникает потребность в карьерном росте сотрудников фирмы и одновременно, возможность для работников удовлетворить свою потребность в профессиональном передвижении на своем же предприятии. (Приложение 1)

В связи с этим возникла необходимость в изучении структуры карьерных ориентаций и потребностей менеджеров ООО «Элит-С».

Очевидно, что численность персонала предприятия неуклонно возрастает разными темпами, в ответ на развитие основной деятельности. Из общего количества сотрудников работающих в ООО «Элит-С» для исследования были отобраны и изучены 12 человек.

Любой анализ начинается с социально - демографической оценки работников фирмы.

Динамика численности персонала «Элит-С» представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1

# Динамика численности персонала «Элит-С» чел.,%

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 1994 | 1999 | 2002 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Численность персонала | 2 | 37 | 50 | 58 | 79 | 82 | 123 |
| % прироста | 100 | 85 /  100 | 35,1/ 100 | 16,0 /100 | 36,2 / 100 | 3,8 /  100 | 50 |

Прежде, чем приступить к раскрытию проблемы, выбранной для исследования, необходимо изучить социально — демографическую характеристику сотрудников (таблица 2.2)

##### Таблица 2.2

Социально-демографическая характеристика работников

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст, лет | | | | | | | | Образование | |
| 25-30 | | 30-35 | | 35-40 | | 40-45 | | Высшее | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| 4 | 33 | 2 | 17 | 4 | 33 | 2 | 17 | 12 | 100 |

Средний возраст отобранных работников фирмы составляет 34,2 года. Все имеют высшее образование. Большая часть сотрудников находятся на этапе становления и продвижения, им свойственно освоение работы, развитие профессиональных навыков их возрастной диапазон колеблется от 30 до 45 лет.

Сотрудники фирмы в большинстве своем люди с профессиональным образованием, имеющие стаж работы по специальности от 2 до 8 лет.

Профессионализм менеджеров является сильным конкурентным преимуществом ООО «Элит-С». Ведь теоретические знания в области туризма, опыт общения с клиентами позволяют обслуживать потребителей на более высоком уровне. Анализ показал, что 1/3 всего персонала организации составляют административные работники, оставшаяся часть - это собственно основной персонал фирмы, который непосредственно работает с клиентами.

Кадровая документация фирмы свидетельствует о том, что обновление кадров среди менеджеров происходит ежегодно с момента образования ООО «Элит-С». Анализ причин увольнений, напрямую отражают психологический климат в коллективе и тем самым отражают стиль взаимодействия сотрудников организации (таблица 2.3)

Таблица 2.3

Причины увольнений работников ООО «Элит-С»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причины | Кол-во уволенных | | | Всего уволено | % от общ. числа |
| 2002 | 2004 | 2006 |
| За прогулы | 2 | 1 |  | 3 | 25 |
| За пьянство | 1 |  |  | 1 | 8,3 |
| По собств. желанию | 2 | 3 | 3 | 8 | 66,7 |
| Всего | 5 | 4 | 3 | 12 | 100,0 |

Как показывают данные табл. 9, основной причиной увольнения (66,7 % случаев) является увольнение по собственному желанию. Следующей причиной является плохое отношение к работе - прогулы (25% случаев), причем следует отметить, что с каждым годом данное нарушение трудовой дисциплины снижается, а в 2006 году по этой причине не был уволен ни один сотрудник.

Менеджер является связующим звеном между фирмой и клиентом. Поэтому во многом от способа его поведения и внешнего вида, от его манеры поведения зависит количество клиентов и как следствие выручка фирмы.

Взаимоотношения сотрудников ООО «Элит-С» отражают уровень корпоративной культуры организации, которая в конечном итоге отражается на поведении потребителей и их решении совершить покупку.

Поэтому важной проблемой для повышения эффективности работы организации в целом является определение стиля взаимоотношений его сотрудников и выработка рекомендаций по его изменению или совершенствованию.

**2.2Анализ стиля взаимодействия сотрудников ООО «Элит-С»**

Результаты изучения теоретических наработок по проблеме определения стиля руководства, представленные в первой части работы, показали, что основными методами изучения стиля являются методы экспертных оценок, опросы, тесты, анкетирование.

Специалистами в области менеджмента, управления персоналом, организационному поведению и др. разработано множество опросников и тестов, позволяющих определить стилевые особенности руководства персоналом.

Поэтому было решено из всей совокупности перечисленных методов изучения стилей взаимодействия сотрудников в данной работе использовать методику, разработанную Туник Е.Е. В своей методике автор использует следующую шкалу стилей:

1. Демократический
2. Кооперативный
3. Стиль ограниченного участия
4. Бюрократический
5. Стиль невмешательства (попустительский)

6.Благожелательно-деспотичный

7.Авторитарный

Данная методика позволяет оценить предпочитаемые стили взаимодействия сотрудников в процессе трудовой деятельности, сопоставить стилевые особенности персонала и определить преобладающий стиль поведения. Такая процедура позволяет определить, насколько адекватно сотрудники ООО «Элит-С» реагируют на управленческие действия их руководства, позволяет определить уровень взаимопонимания в коллективе.

Методика была реализована следующим образом. Каждому сотруднику выдавался текст опросника и лист ответов, и они оценивали себя в следующих административных сферах:

1. Как я управляю и контролирую
2. Мое отношение к руководствам и правилам
3. Моя реакция в кризисной ситуации
4. Мое отношение к планированию и нововведениям

Затем результаты опроса оценивались по ключу к тесту, подсчитывались баллы и для каждого сотрудника определялся наиболее приемлемый стиль Индивидуальные результаты опроса приведены в приложении 2. Обобщенные показатели представлены в таблице 2.4 и на рис. 2.1

По сути, менеджеры не являются прямыми руководителями своих клиентов, но, в процессе общения они используют присущую им систему взаимодействия, способ взаимодействия, стили поведения.

В результате проведенного исследования были определены стилевые характеристики сотрудников ООО «Элит-С», выявлены преобладающие стили их поведения и запасные стили, которые используются ими во вторую очередь.

Распределение предпочитаемых стилей показало, что менеджеры предпочитают бюрократический стиль взаимодействия с клиентами, (то есть поведение по правилам) и авторитарный. Результаты изучения стиля, предпочитаемого руководителями различного уровня ООО «Элит-С», показал, что они придерживаются жесткой формы взаимодействия: авторитарного и бюрократического стиля.

Если провести ранжирование стилевых характеристик в отношении административного персонала и менеджеров, то можно выявить существенное сходство. Обе категории персонала предпочитают использовать авторитарный и бюрократический стили взаимодействия.

И в литературе и в обыденном сознании принято наделять эти стили отрицательными характеристиками, однако, в ситуации, когда приходится работать с большими массами разнородных клиентов эти стили можно охарактеризовать, как стремление работать и взаимодействовать по правилам и брать ответственность за результат на себя. Главным здесь является соблюдение доброжелательности и корректности, то есть, соблюдение общепринятых правил приличия. Это на первый взгляд кажется, что человек во всем добивается самостоятельности, а в реальности он с удовольствием передает право принять решение на плечи профессионалов. Важным при этом является форма, а не суть взаимодействия.

Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными, минимизацией личной власти руководителя (Таблица 2.5 и рис.2.2)

Таблица 2.5

Распределение предпочитаемых стилей руководства АУП

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Шифр | Стиль управления | | | | | | |
| Демократ. | Кооперат | Огранич. участие | Бюрократ | Невмешат. | Благож.- деспот. | Авторитарный |
| ТОВ | 14 | 13 | 14 | 19 | 16 | 23 | 13 |
| МИС | 11 | 18 | 15 | 19 | 19 | 10 | 21 |
| ЖЕИ | 19 | 19 | 15 | 13 | 23 | 15 | 8 |
| ТИВ | 11 | 15 | 17 | 18 | 16 | 20 | 15 |
| **Ср. знач.** | **15,8** | **16** | **17,4** | **15,4** | **18,2** | **16,4** | **13** |

При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля.

Он сохраняет за руководителем функцию принятия решений в форме разнообразных формальных нормативных актов, однако, максимально структурируя систему взаимоотношений руководства-подчинения, по существу усиливает власть аппарата, составителей и контролеров нормативных актов.

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их, осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах. Этот стиль имеет тенденцию быть эффективным при рутинных работах, а также в 'условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников. Недостатки авторитарного стиля — ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя.

При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных.

Так, по результатам опроса, руководство ООО «Элит-С» в большей степени склонно к авторитарному (зам. директора) и благожелательно-деспотичному (директор) стилям взаимодействия, Такую стилевую характеристику можно объяснить большой ответственностью и особенностью должностных обязанностей руководителей ООО «Элит-С». Они должны координировать действия подчиненных, направлять их в нужное русло с целью получения максимального экономического результата.

Для этого в организации должны быть разработаны меры по поддержанию устойчивого социально-психологического климата.

Как показал анализ кадрового состава ООО «Элит-С», его сотрудники люди с высшим образованием, в возрасте от 30 лет. Такие социально-демографические характеристики указывают на большой кадровый потенциал работников ООО «Элит-С».

Исследования стилей взаимодействия сотрудников показали, что преобладающий стиль – бюрократический и авторитарный. Это указывает на склонности персонала к принятию решений, ориентированных на закон, нормы, правила, стремлению найти правильное решение и придти к единому мнению.

Следование правилам в принятии решений и действий, присущая данному стилю, требует внимания и принятия, соответствующих мер со стороны руководства, направленных на то, чтобы не допустить злоупотреблений со стороны подчиненных.

Чтобы выработать меры по совершенствованию стиля руководства ООО «Элит-С», необходимо проанализировать еще ряд показателей, характеризующих эффективность работы фирмы.

В качестве относительных критериев эффективности применяемых в организации стилей управления, выбраны показатели деятельности фирмы. К ним относятся: производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы, качество работы персонала.

#### **2.3Оценка эффективности существующего стиля работы**

Основным показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала, является производительность труда, которая представляет собой объем выручки приходящейся на одного работника фирмы.

Производительность труда может быть рассчитана как отношение выручки фирмы к численности работников (таблица 2.6)

Таблица 2.6

Анализ результатов деятельности менеджеров за 2007 – 2008 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Средний темп прироста |
| Выручка, ты сруб. | 57 % |
| Численность менеджеров, чел. | 19,5% |
| Производительность труда, тыс.руб / чел. | 22 % |

Данные табл. 12 свидетельствуют о том, что в связи с увеличением выручки фирмы в среднем на 57% и в связи с увеличением численности менеджеров на 19,5% в течение всего периода, производительность труда персонала возросла на 22%. Рост показателя производительности труда в динамике свидетельствует о повышении эффективности работы фирмы.

Рост производительности труда может быть стимулирован разными причинами, в том числе, увеличением заработной платы сотрудников, показатель соотношения темпов роста заработной планы и темпов роста производительности труда как нельзя лучше отражает эту взаимосвязь.

Соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы говорит о том, что производительность труда в организации растет большими темпами, чем заработная плата. Это говорит об эффективной работе персонала. Причем, за последний год эффективность труда значительно возросла, несмотря на небольшой рост заработной платы. Это говорит о том, что помимо материальной заинтересованности работники мотивированы еще и иными стимулами. Большое значение при оценке эффективности стиля взаимодействия работников имеют такие показатели, как наличие жалоб со стороны клиентов, наличие системы премирования учитывающей систему взаимодействия сотрудников и клиентов.

Немалое значение имеет и внешний облик предпринимателя и его сотрудников при общении с клиентами. Менеджер организации должен быть аккуратно и в соответствии с ситуацией одет, как ни банально это звучит, независимо от того, директор или менеджер. Большинство людей "встречают по одежке" и делают серьезные выводы о других, основываясь на их внешности, качестве их одежды и обуви, даже если "провожают по уму". Люди не могут заставить себя преодолеть физиологическое неприятие раздражающих их ощущений, вызванных неопрятной внешностью, неприятным запахом, грубым голосом и т.п.

Человек, одетый кое-как, плохо выбритый, с плохими манерами не воспринимается всерьез. С ним не хотят иметь никаких деловых отношений, а если это розничный менеджер, то не станут у него ничего покупать. Подсознательно чувствуется исходящая от него угроза — нашему дружелюбию, нашей доверчивости, нашему инстинкту самосохранения.

И, напротив, вежливый, аккуратно одетый человек располагает к себе и, обратившись к клиенту, сразу достигает первой цели — не вызвать отторжения и привлечь внимание для дальнейшего разговора. Поэтому деловые люди во всем мире стараются придерживаться правил хорошего тона и одеваться в соответствии с традициями деловых кругов.

Поэтому в "Правилах поведения служащих на работе (общения с клиентами)" ООО «Элит-С» содержатся требования чистоты, аккуратности, опрятности в отношении персонала фирмы. Здесь также закреплены нормы поведения на рабочем месте.

Так, менеджеры должны не просто хорошо выглядеть, они должны излучать жизнерадостность, энергию, бодрость — к таким люди тянутся, улучшением собственного настроения. У таких сотрудников результативность работы выше. Менеджеры должны "держать улыбку", начиная от встречи клиента и до совершения сделки.

Приветствуя клиента, следует встретиться с ним взглядом, иначе клиент почувствует себя незамеченным или незначительным посетителем.

Взгляд и улыбка должны излучать искреннюю радость от посещения клиента — как будто зашел старый приятель. Не следует надолго отводить взгляд от клиента — это может привести к потере возникшего контакта. Взгляд сотрудника помогает внушению положительного или негативного мнения об организации. Дружелюбие во взгляде и в улыбке должно подкрепляться таким же дружелюбным, в меру громким и уверенным голосом.

Общение персонала с клиентами отражает уровень культуры предприятия.

На основании анализа результатов выборочного наблюдения за работой менеджеров, можно сказать, что в целом менеджеры ООО «Элит-С» благожелательно относятся к клиентам и добросовестно выполняют свои обязанности по их обслуживанию.

Немаловажным показателем работы персонала является чистота и порядок на рабочем месте. Красивое и оригинальное оформление рабочих мест сотрудников говорит о профессионализме и уважении к клиентам. Рабочие места должны быть удобными для сотрудников и привлекать клиентов своим оформлением. А уж если клиент подошел, то отпустить его без сделки, заказа или хотя бы рекламной листовки с адресом — явная неудача.

Деятельность персонала не может быть эффективной, если на предприятии не поддерживаются чистота и порядок. Они важны для безопасности, гигиены и эффективности работы.

В целом же социально-психологический климат трудового коллектива можно охарактеризовать с положительной стороны. Как показал анализ стиля взаимодействия, то в ООО «Элит-С» преобладает бюрократически - автократический метод решения проблем, что в данном контексте говорит о желании «жить по правилам».

Такой способ взаимоотношений менеджеров может свидетельствовать об их некоторой «усталости» от контактов и желании «держать дистанцию» с клиентами при решении задач фирмы. Работники фирмы склонны оказывать помощь друг другу в затруднительных ситуациях, они доверяют руководству и ожидают от него того же.

Поддержка определенного стиля взаимодействия сотрудников ООО «Элит-С» должна осуществляться системой поощрений и санкций, которая может привести к изменению существующего стиля и может привести к снижению качества работы.

В целом, исследование показало, что и сотрудники, и клиенты фирмы воспринимают стиль взаимодействия как часть имиджа организации. В условиях напряженной конкуренции, когда все туристические фирмы предлагают примерно одинаковый товар и услуги, завоевать клиента эффективнее особым стилем взаимодействия с ним.

**3. Разработка проекта направления совершенствования организационного поведения сотрудников ООО «Элит-С»**

Для выяснения путей повышения эффективности системы взаимодействия сотрудников следует рассмотреть ряд внешних и внутренних факторов (условий), определяющих их поведение.

Внешние факторы, определяющие групповое поведение, заключаются в следующем. Группа является подсистемой в более крупной системе и поэтому объяснить организационное поведение группы можно лишь через описание факторов (условий) организации, к которой данная группа принадлежит.

1. Организационная стратегия*.* Организация имеет стратегию по проблемам, относящимся к бизнесу, в котором она работает (или хочет работать) и какой организацией является (или хочет стать). Стратегия вырабатывается высшим руководством, часто в сотрудничестве с нижестоящими менеджерами. Стратегия определяет цели организации и средства достижения этих целей. Стратегия организации в каждый данный момент оказывает влияние на различные рабочие группы, которые, в свою очередь, определяют ресурсы, привлекаемые руководством для решений поставленных задач.

2. Структура руководства*.* Структура руководства определяет, кто перед кем отчитывается, кто принимает решения и какие группы их выполняют. Она устанавливает, в каком месте организационной иерархии находится данная группа и каковы формальные взаимоотношения внутри группы.

3. Формальное регулирование*.* Организация устанавливает правила, процедуры и другие формы регулирования, которые лимитируют поведение персонала. Если, например, Макдональд установил правила и стандарты приготовления гамбургеров, то индивидуальное поведение членов группы не может выйти за рамки установленных правил.

4. Организационные ресурсы. В большинстве случаев размеры и прибыли организации определяются имеющимися ресурсами. Наличие или отсутствие ресурсов (денег, времени, сырья или оборудования), которые организация может предоставить группе, оказывают огромное воздействие на поведение группы.

5. Подбор персонала*.* Члены группы, являясь в первую очередь работниками компании, в которой работает группа, отбираются в соответствии с установленными компанией требованиями. Поэтому данный фактор можно практически целиком отнести к внешним условиям деятельности группы.

6. Оценка работы. Организационное поведение группы зависит от оценки работы и системы вознаграждений. Данный фактор также следует отнести к компетенции организации в целом.

7. Организационная культура*.* Каждая организация имеет свою "неписанную" культуру, которая определяет стандарты приемлемого и неприемлемого поведения. Уже через несколько месяцев работы каждый работник понимает специфику установленных здесь порядков. Это касается одежды, манер, стиля поведения и т.д. И хотя рабочая группа является носителем некой субкультуры, для ее работников обязателен учет норм, установленных во всей организации.

8. Физические факторы среды*.* Поведение группы зависит от физических факторов среды: архитектуры и дизайна помещения, освещенности и шума на рабочем месте, количества людей в одном помещении и др.

Важнейшие факторы организационного поведения, относящиеся к структуре группы, это официальное руководство, роли, нормы, статус группы, ее размер и состав.

1. Официальное руководство. Трудно дать однозначный ответ на вопрос, какой способ руководства, автократический или демократический, является лучшим и более эффективным. В различных ситуациях разный стиль руководства дает наилучшие эффекты. Поэтому следует говорить о том, когда, в каких ситуациях руководитель должен быть демократичным, а когда - автократичным.

2. Роли. Под понятием роли мы имеем в виду, что каждый индивид занимает определенную позицию в социальной группе. Ролевое поведение - сложное понятие, так как каждый человек, принадлежа к различным социальным группам, играет множество ролей, и ему присущи различные модели ролевого поведения. На работе это могут быть одновременно роли служащего компании, члена среднего звена управления, члена профсоюза. Иногда роли хорошо сочетаются, но иногда приводят к конфликту. Идентификация роли заключается в том, что люди проявляют способность быстро менять роли, когда они осознают изменившиеся обстоятельства.

Психологический договор *-* мощный фактор поведения в организации, который влияет на взаимоотношения работодателя и наемного работника. Он подразумевает, что от руководства ожидают справедливого отношения к работнику, создания хороших условий труда и т.д. От работника ожидают выполнения распоряжений руководства и лояльности к компании.

3. Нормы. Все группы имеют свои установленные нормы *-* принятые всеми членами группы стандарты поведения. Организационное поведение в группе определяют нормы, которые не позволяют, например, служащим компании публично критиковать свое руководство. С точки зрения индивида, нормы говорят членам группы, чего от них ожидают в определенных обстоятельствах. Формализованые нормы - это принятые в организации правила. Но большинство норм в группах – «неписанные».

Нормы могут быть установлены самые разные: один преподаватель, например, не разрешает студентам прерывать его во время лекции, другой поощряет вопросы по ходу изложения. Можно выделить несколько классов норм, общих для всех организаций и групп: а) нормы, связанные с выполнением работы, предполагают четкие указания, насколько интенсивно человек должен работать, как представлять сделанную работу, какими каналами коммуникации пользоваться и т.д.; б) вторая категория норм представляет «видимые» факторы: стиль одежды, внешние проявления лояльности к группе и организации (недопустимо, например, открыто искать другую работу) и т.д.; в) нормы, отражающие неформальные (дружеские) связи; г) нормы, связанные с распределением ресурсов. Каким образом распределить между группами новые компьютеры: поровну всем группам, в зависимости от количества людей или по принципу производственной необходимости? Такие нормы прямо действуют на психологический климат в коллективе и выполнение работы группой.

Поэтому основные рекомендации по совершенствованию предпочитаемого стиля взаимодействия сотрудников фирмы ООО «Элит-С» можно сформулировать в виде следующих направлений:

1) Руководству фирмы необходимо разработать систему поощрений и штрафов за поведение на рабочем месте. Это могут быть штрафы за курение менеджера во время работы, за отлучение с рабочего места без оставления замены, за опоздание на работу. Размеры штрафов определяются в процентах к окладу.

В рамках данного направления была предложена система санкций за нарушения трудовой дисциплины, которая представлена в виде таблицы 3.1

Предложенная система штрафов направлена на повышение эффективности работы персонала организации, на повышение качества трудовой дисциплины на формирование норм поведения.

Может вызвать удивление выбор системы санкций как метод совершенствования отношений в коллективе, однако, при выявленном стиле взаимодействия – административно-бюрократическом указанная мера может быть эффективной, так как для менеджеров этой фирмы важным является знание и соблюдение правил поведения.

Необходимо отметить, что такая система мер органично соответствует принятому в организации стилю взаимодействия: нужно знать правила, чтобы их выполнять. Особенность работников, предпочитающих бюрократический стиль заключается в том, что их отличает желание жить и работать по правилам, жить в системе. Несмотря на общепринятое негативное отношение к такому (бюрократическому) способу взаимодействия, это способ взаимоотношений организованных людей, сознательно подчиняющихся системе.

Помимо применения санкций руководство должно поощрять работников за хорошие показатели работы. Необходимо разработать систему премирования работников ООО «Элит-С».

Премиальный фонд персонала организации определяется как фиксированный процент от выручки фирмы за месяц. Таким образом, величина премиального фонда будет зависеть от размера выручки, которая, в конечном счете, зависит от вклада каждого сотрудника (от его умения предложить товар клиенту, войти с ним в контакт, т.е. от качества обслуживания).

Распределение премиального фонда может производиться в соответствии с отработанным временем и доходом каждого сотрудника в течение месяца. Данная система премирования позволит мотивировать персонал на эффективный труд.

3) Необходимо разработать элементы атрибутов фирмы для формы менеджеров как элемент корпоративной культуры фирмы, объединяющих сотрудников, и одновременно, позволяющих клиенту лучше сориентироваться в фирме, знать к кому обратиться.

4) Сотрудники должны соблюдать порядок на рабочем месте, заканчивать все начатые работы до конца рабочего дня, возвращать все папки и документы после использования на их постоянное место;

5) Запретить курение в служебных помещениях, обеспечив место для курения за пределами.

6) Проводить тренинги по формированию определенного стиля взаимодействия между сотрудниками, сотрудниками и руководителями, сотрудниками и клиентами.

Исследование по изучению предпочитаемого стиля взаимодействия сотрудников ООО «Элит-С» позволило сформулировать некоторые меры по укреплению его.

Однако, поведение работников является частью имиджа фирмы, поэтому им нужно управлять и формировать его в зависимости от текущей ситуации на рынке и в соответствии с целями, которые стоят в настоящее время перед организацией.

Исследование способов взаимодействия сотрудников фирмы показывают необходимость внесения корректировки в поведение персонала ООО «Элит-С».

Но для организации, которая была выбрана в качестве объекта исследования, основной рекомендацией является дифференциация норм поведения сотрудников, в зависимости от того с каким клиентом проводится работа и какая услуга в каждый конкретный момент реализуется.

Отсюда возникает центральная проблема управления организационным поведением в фирме: сформировать такие специальные нормы, которые подчинили бы поведение работников главному девизу: «Все для клиента!».

**Заключение**

В процессе выполнения дипломной работы была изучена проблема совершенствования стиля взаимодействия сотрудников фирмы ООО «Элит-С» в современных условиях как элемент организационной культуры.

В результате проведенного исследования еще раз убедились в том, что правильный стиль руководства приемлемый для большинства сотрудников, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

В качестве объекта исследования было рассмотрено предприятие сферы услуг - ООО «Элит-С».

Рассмотренные в первой части теоретические основы организационного поведения, в частности, стиля взаимодействия работников, позволяют сделать вывод о том, что существует большое многообразие подходов к данной проблеме. Первоначально разработанная Куртом Левиным теория стилей руководства, нашла свое продолжение в работах многих теоретиков и практиков современного, менеджмента. Появились новые подходы, которые в зависимости от числа критериев, делятся на одномерные и многомерные. Изучение этих подходов к определению стиля позволило в практической части работы классифицировать стили взаимодействия сотрудников исследуемого предприятия и определить характерные для них особенности.

Материалы, представленные в первой части, послужили базой для выбора метода изучения стиля взаимодействия сотрудников в ООО «Элит-С». Представленные в теоретической части работы критерии определения эффективности работы персонала были использованы для анализа качества работы сотрудников ООО «Элит-С» в исследовательском разделе работы.

Так в качестве метода определения стиля был выбран метод опроса сотрудников фирмы, а в качестве основных критериев эффективности -производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы, социально-психологический климат в коллективе, наличие жалоб со стороны клиентов.

Поскольку анализируемое предприятие - ООО «Элит-С» относится к предприятиям сферы обслуживания, и в связи с этим менеджеры являются основными трансляторами имиджа фирмы клиенту, то, в качестве вспомогательного критерия отражающего эффективность стиля взаимодействия сотрудников был рассмотрен внешний вид менеджеров, организация рабочего места, уровень сервиса.

Аналитическая часть работы проводилась автором самостоятельно на основании данных представленных ООО «Элит-С». По результатам анализа можно сделать вывод о том, что организация обладает большим кадровым потенциалом. Об этом свидетельствуют социально-демографические характеристики обслуживающего персонала, в том числе уровень образования, возраст и стаж работы сотрудников.

Анализ трудовой дисциплины позволяет сделать вывод об относительной стабильности кадрового состава предприятия и о сокращении случаев нарушения трудовой дисциплины. Так, в 2007 году нарушений трудовой дисциплины не было, текучесть кадров снизилась по сравнению с предыдущим годом на 14%. В процессе изучения стиля взаимодействия сотрудников организации была использована методика «Определение административного стиля», разработанная Туник Е.Е. С помощью прямого опроса сотрудников фирмы автору удалось установить стилевые характеристики для группы менеджеров трудового коллектива ООО «Элит-С».

На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что преобладающим первичным стилем взаимодействия опрашиваемых является авторитарно - бюрократический, который характеризуется стремлением жить по правилам, соблюдать должностные инструкцию и «держать дистанцию» при контактах с клиентами при видимом внешнем радушии.

С одной стороны, такие отношения между сотрудниками способствуют высокой мотивации работников, проявлению инициативы, вырабатыванию группового мышления.

С другой стороны, и об этом также свидетельствуют результаты исследования, существует опасность возникновения такой ситуации, когда некоторые сотрудники будут работать «спустя рукава», то есть избегать инициативы при реализации стиля взаимодействия.

Анализ существующего стиля взаимодействия сотрудников ООО «Элит-С» позволяет определить основную проблему отношений внутри трудового коллектива. Она кроется в отсутствии в организации эффективной системы поощрений и наказаний работников по результатам их деятельности.

Основной вывод, который можно сделать, резюмируя исследовательскую часть работы - это необходимость разработки и внедрения управленческих мероприятий, которые помогут устранить основные недостатки стиля взаимодействия членов трудового коллектива организации.

Поэтому во второй, практической части были исследованы предпочитаемые стили взаимодействия работников фирмы, сделана попытка оценить особенности поведения менеджеров, в зависимости от их стиля взаимодействия.

В третьей части работы были определены основные направления совершенствования стиля взаимодействия персонала организации, даны рекомендации по выработке поведенческих норм сотрудников в зависимости от целей организации и от этапа жизненного цикла фирмы.

Как одна из мер может быть была предложена системы санкций и поощрений, направленная на повышение эффективности деятельности и на поддержание дисциплины в коллективе.

Может вызвать удивление выбор системы санкций как метод совершенствования отношений в коллективе, однако, при выявленном стиле взаимодействия – административно-бюрократическом указанная мера может быть эффективной, так как для менеджеров этой фирмы важным является знание и соблюдение правил поведения.

Привлечение внимания обслуживающего персонала к организации рабочего места, безусловно, так же является важной мерой совершенствования способа взаимодействия сотрудников.

В целом же исследование показало, что для достижения максимально эффективного стиля взаимодействия сотрудников руководитель организации должен уделять большое внимание своим подчиненным, их поведению в различных ситуациях, поощрять одних за достижения в профессиональной деятельности, к другим применять санкции за нарушения трудовой и исполнительской дисциплины.

В любом случае, стиль поведения работников организации со временем меняется под воздействием внешних и внутренних факторов, поэтому анализ деятельности персонала нужно систематически анализировать и корректировать. Следует также проводить тренинги взаимодействия для отработки наиболее эффективного способа деятельности. Особую важность это имеет для организаций сферы обслуживания, так как для работников этой отрасли информационный контакт с клиентом является его профессиональным инструментом деятельности.

К внешним факторам влияния на систему взаимоотношений относятся факторы характерные для многих фирм: это офис, удобство посещений, получение необходимой информации по телефону, полнота информации, внешний вид сотрудников, диапазон услуг, скорость обслуживания, гарантированное качество продукции, выполнение обязательств, высококвалифицированные специалисты, отзывы бывших клиентов, привлекательность цены, вежливость персонала, фирменный знак, фирменная одежда, финансовая надежность, мнения клиентов, опыт работы на рынке.

В практике взаимодействия организации сферы обслуживания с клиентами существует четыре типа поведения: клиентурное, антиклиентурное, псевдоклиентурное и избирательно-клиентурное. Это свидетельствует о том, что процесс общения с покупателями и потребителями товаров и услуг оказывается неоднозначным.

В бизнес - организации постепенно происходит маркетинговый «сдвиг» управленческого сознания. Создается ситуация, когда поведение персонала оказывается значимым в процессе имиджевого нормообразования, другими словами, организационное поведение работника реально становится фактором, повышающим привлекательность для клиента. При этом усиливается целенаправленное управление поведением персонала со стороны руководства.

Исследование способов взаимодействия сотрудников фирмы показывают необходимость внесения корректив в поведение персонала ООО «Элит-с».

Для ООО «Элит-С», которая была выбрана в качестве объекта исследования, основной рекомендацией является дифференциация норм поведения сотрудников, в зависимости от того с каким клиентом проводится работа и какая услуга в каждый конкретный момент реализуется. Если это происходит, то тогда формируется поведенческая идеология, которая «срабатывает» на увеличение прибыли и привлечение клиентуры. «Ядром» имиджевой идеологии является клиентоориентированность персонала.

**Список использованной литературы**

I. Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «Об Обществах с Ограниченной Ответственностью» №14- ФЗ от 8 февраля 1998 г.

2. Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в РФ"№ 132-ФЗ от 24 ноября 1996 года (в редакции Федерального закона от 5 февраля 2007г. N12-ФЗ)

II. Специальная литература

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления. Курс лекций. - Новосибирск, 2003 - 418 с.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. - 3-е изд. доп. и перераб. - М., 2005 - 446с.
3. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем) - М.: «Маркетинг», 2002 - 300 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. -М.: Бином, 2001 - 432 с.
5. Должностные инструкции сотрудников ООО "Элит-С"
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 3-е издание - Н. Новгород: НИМБ, 2005-720 с.
7. Журавлев П.В., Каштанов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2002 - 576 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Уч. пособие - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: «Экзамен», 2003 -480 с.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Уч. пос. для вузов.- 2-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. – 511с.
10. Козоводов Д. Характеристика стилей руководства // ж-л «Управление персоналом». – 2005. - №2 - С.30 – 42.
11. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. -М.: Дело, 2002-312 с.
12. Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002 - 96с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 2003-624 с.
14. Моргунов Е.С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. -М.: Интел-Синтез, 2000 - 264 с.
15. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой - М.: ЮНИТИ, 2005 - 231 с.
16. Организационная психология: управление персоналом ЧОП и СБ. - СПБ,: Нева, 2004 - 546 с.
17. Организационная психология: Хрестоматия. - СПб.: Питер, 2000 - 342 с. Основы управления персоналом. // Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2001-383 с.
18. Персональный менеджмент: Учебник. / С.Д. Резник и др. - 2-е изд.е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2004 - 622 с.
19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации - М.: Аспект - Пресс, 2000 - 278 с.
20. Руководство сотрудниками фирмы.//Радионова Н.В., Эриашвили Н.Д., Цыпкин Ю.А. и др.,/ Под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Цыпкина Ю.А. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002 - 352с.
21. Социальный менеджмент // Под ред. Д.В. Валового - М.: Интел-Синтез, Академия труда и социальных отношений, 2003 - 384 с.
22. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000-416 с.
23. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа «Интел -Синтез», 2005-240 с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - 5-е издание - М.: Дело, 2003 - 272 с.

25. Туник Е.Е. Стили управления Тест. - СПб.: «Дидактика Плюс»,2002- 56 с.

26. Устав ООО "Самараинтур" (17 сентября 1994 года).

27. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001 -446 с.

28. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации - М.: «Интел – Синтез», 2000 - 368 с.

29. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2000 - 304 с.

30. Эффективные стили руководства персоналом малого предприятия (практическое пособие для предпринимателей) / Под Ред. Веснина А.А. - М.: Экономика, 2002 - 546 с.