Муниципальное общеобразовательное автономное учреждение

«Средняя общеобразовательная школа №6»

Индивидуальный проект

на тему:

Выявить особенности стиля управления персоналом на примере

АО «Почта России»

**Автор**:

Каштанова Елизавета Алексеевна

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Руководитель**:

Голунов Александр Иванович

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оренбург

2021 г.

**Содержание**

Введение…………………….…………………………………...…………………...3

**1 Теоретические основы стиля управления** ……………………........................5

* 1. История развития управления персоналом…………………………………….5
  2. Роль и функции современного руководителя………………………………….8
  3. Требования к личности руководителя…………………………………………11
  4. Стили управления персоналом……………………...........................................12

Выводы по первой главе……………………………………………………………15

**2 Анализ стиля управления руководства АО «Почта России»**………………16

2.1 Особенности стиля управления руководителя АО «Почта России»………..16

2.2 Оценка взаимодействия руководителя и подчинённого……………………..17

2.3Рекомендации по изменению существующего стиля руководства…………………………………………………………………………18

Выводы по второй главе……………………………………………………………19

Заключение……………………………… ………………………….......................20

Библиография ………………………………………………………………………21

Приложения………………………………………………………….……………...23

**Введение**

**Объект**- АО «Почта России»

**Предмет**- стили управления персоналом

**Цель работы**- выявление особенностей стиля управления в период 2020-2022 года.

**Задачи:**

1)изучить истоки происхождения управления персоналом.

2)рассмотреть существующие стили управления.

3)исследовать особенности стиля управления в АО «Почта России».

4)систематизация полученных данных, посредством выводов.

5)предоставить свои рекомендации по оптимизации стиля управления.

**Актуальность** данной проблемы состоит в том, что управление является важной функцией в различных областях жизнедеятельности. В процессе управленческой деятельности руководитель исполняет свои служебные обязанности в особом, присущем ему стиле. Выбранный стиль управления является характерной чертой производительности предприятия, качественной деятельности руководителя и существующей атмосферы в коллективе, которая способствует поддержанию благоприятной обстановки и взаимоотношений между членами трудового коллектива. Данная проблема довольна распространена в современном обществе, так как будущим управленцам важен правильный выбор стиля управления для поддержания и увеличения эффективности предприятия.

**Практическая значимость** проекта состоит в помощи для будущих и существующих управленцев в поиске и применении стиля управления на своём предприятии.

**Теоретическая значимость** состоит в предпрактическом введении в тему проекта. Рассмотрение ключевых аспектов теории для более глубокого понимания проблемы.

При выполнении проекта были использованы такие **методы исследования**:

наблюдение, эксперимент, анкетирование, интервьюирование, классификация, обобщение, определение понятий.

**Информационная база** – использовались Трудовой кодекс РФ, статьи Интернет-ресурса

**Гипотеза** – предполагается, что в результате исследовательской работы будет выявлен оптимальный стиль управления персоналом. Будут внесены предположения по повышению эффективности предприятия путем мероприятий, следуя выбранному стилю управления.

**1 Теоретические основы стиля управлении**

**1.1История развития управления персоналом**

В эпоху средневековья зарождались первые планы, активное участие наемные работников в распределении прибыли и профессиональное обучение (в качестве обучения выступало ученичество или наставничество). В период 19 века произошел резкий скачок в развитии управления персоналом. На смену маленьким мастерским пришли крупные фабрики. Здесь в основном использовали труд большинства людей. Глобальными и поворотными периодом в формировании управления персоналом считаются 20-30-е годы прошлого века. Основные три фактора легли в основу этих изменений:

* научная организация труда;
* активное развитие профсоюзных организаций;
* государство определило взаимоотношения между работником и работодателем.

Для более точного понимания этих факторов, представлены определения этих понятий:

Научная организация труда — это процесс усовершенствования предприятий и организаций на основе внедрения результатов научных и инженерных исследований, которые касаются деятельности работника, как субъекта трудового процесса [2]

Профсоюз — это добровольная общественная организация, которая объединяет работающих людей, связанных по роду деятельности в производственной или непроизводственной сфере. [3]

Определение государством взаимосвязи между работником и работодателем прописана в статье 15 Трудового кодекса Российской Федерации.

(Приложение 1)

Фредерик Тейлор был первым в истории человечества, кто считал, что работа заслуживает систематического наблюдения и изучения. [4]

Тейлором выделен ряд принципов, при помощи которых, как он утверждал, можно достичь грамотного распределения труда и, как результат, высокой производительности фабрик:

* 1)выделение отдельных структурных элементов во всем процессе производства;
* 2)управление персоналом необходимо использовать как фактор производства;
* 3)тщательное разделение труда;
* 4)внедрение планирования деятельности производства;
* 5)выстраивание системы трудовой деятельности как совокупность различных методов, способов и средств;
* 6)выстраивание системы подчинения;
* 7)координация взаимоотношений между администрацией предприятия и рабочими;
* 8)внедрение различных инструкций;
* 9)в основе производства должны быть научно обоснованные теории и нормативные показатели;
* 10)внедрение системы оплаты труда, при которой у работника повышается стимул к более эффективной работе.

Однако на практике не все эти принципы были жизнеспособны. Это связано с тем, что Тейлор очень большое значение придавал строгой иерархичности и беспрекословной подчиненности работника работодателю.

Началом этого периода принято считать 2000-й год. Если кратко описать его суть, то это комбинированный подход, поскольку он вобрал в себя все наиболее практичные и действующие методики, которые были разработаны различными научными школами по управлению персоналом в 19-20-х веках.

В управлении персоналом в современном мире активно применяются следующие критерии:

* 1)использование количественных показателей;
* 2)учет мнения каждого работника;
* 3)создание сплоченного коллектива. [5]

Однако в современности особое внимание притягивает результат деятельности, нежели средства, затраченные на реализацию и производство. В организациях все чаще применяются санкции по отношению к работникам, которые не выполняют установленные планы и уставы: лишение премии, штрафы. При трудоустройстве на работу всё большую ценность приобретают личностные качества человека, в последующем организовывая для них специальные тренинги, семинары, курсы для получения специальности или повышения квалификации. Свойства и качества личности в социально-психологическом плане в обществознании не имеют единого четкого определения. В научных работах психологов встречается несколько различных суждений на эту тему. Вот основные из них. Если трактовать термин «личность», как синоним слова «человек», то под качествами подразумевают характеристики. Если личность – составной элемент качеств, то черты человека определяются социальными свойствами. Иногда в понятие «социально-психологические черты» вкладывают противопоставление базовых и вторичных свойств (в ракурсе различий личностных и общепсихологических).

Структуру индивидуума воспринимают как набор черт и свойств. Либо, наоборот, как конкретную систему, состоящую не из качеств, а других элементов. [6]

**1.2Роль и функции современного руководителя**

Создание классических основ управления кадрами государственных служащих связано с именем немецкого социолога **Макса Вебера** (1884–1920), сформулировавшего теорию бюрократии. [7] Результативность руководства устанавливается взаимоотношениями особенностей руководителя как личности и функции, которые он должен и обязан выполнять в организации. Американский ученый И. Ансофф выделяет четыре роли руководителя:

1. Роль лидера. Она подразумевает собой того человека, который способен влиять на других людей и имеет с их стороны уважение.
2. Роль администратора. Это умение руководящего лица контролировать ситуацию, достигать целей, формировать работу сотрудников, соблюдать нормы и распоряжения.
3. Роль планировщика. Данная роль основывается на оптимизации действий предприятия, отбор оптимальных задач и ресурсов для полноценной деятельности предприятия.
4. Роль предпринимателя. Руководитель ищет нестандартные оптимальные решения, устраняет или сводит к минимуму предпринимательский риск. [8]

О.С. Виханский, А.И. Наумов выделяют среди множества ролей руководителя три ключевые роли.

Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи, наделенным правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения.

**Ме́неджер** ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *manager*, происхождение от *manage* «управлять») **руководи́тель**, **управля́ющий**— начальник, занятый [управлением](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) процессами и [персоналом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB) на определённом участке [предприятия, организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). Может быть её [владельцем](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%86), но часто является [наёмным работником](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%91%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA).[9]

Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом. [10]

В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям. Все управляют всеми, но кто-то делает это совершенно, а кто-то неумело.

Организационное управление — это специальным образом, организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения, стоящих перед ней задач, функции управления. Традиционно выделяют пять основных функций управления: целеполагание, планирование, организация, стимулирование, контроль.

Целеполагание заключается в определении перспективных направлений развития организации и постановке соответствующих целей. Это одна из самых ответственных функций.

Планирование состоит в выборе путей, средств и разработке соответствующих мероприятий по достижению поставленных целей.

Организация заключается в объединении людей, идей и процессов в системное целое и выстраивании целенаправленного взаимодействия элементов этой системы для решения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных задач, а также регламентировать необходимые внутриорганизационные отношения между исполнителями.

Стимулирование (мотивирование) включает в себя разработку и использование стимулов к достижению целей и эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности.

Стимулирование – побуждение, воздействие; поощрение, подталкивание, контркондиционирование, активизирование, культивирование, склонение, толкание Словарь русских синонимов. стимулирование см. поощрение Словарь синонимов русского языка [11].

Контроль реализуется посредством учета, анализа и корректировки деятельности организации в направлении осуществления поставленных целей.

**1.3 Требования к личности руководителя**

Все требования к личности руководителя разделяют на общие, представленные в Трудовом кодексе Российской Федерации, (Приложение 2) и специальные, закреплённые в нормативных актах и инструкциях к правам и обязанностям должностных лиц. Так, исследователь из Венгрии Ф. Тибор считает важными чертами для руководителя следующие качества: ведение управления на профессиональном уровне, согласование с подчинёнными, сдержанность, надежность, пунктуальность, хорошая память, взаимовыручка.

Сдержанность считается умением индивидов регулировать собственные действия, контролировать эмоциональные реакции и управлять душевными побуждениями.

Сдержанность человека определяется аккуратностью, а порой и скупостью речи, выразительностью движений. Зачастую она продиктована интересами дела, а также уважением к оппонентам. [12] В свою очередь всё разнообразие требований к руководителю разделяется на три группы: деловые, мировоззренческие и морально-психологические.

Мировоззрение человека- совокупность принципов, взглядов и убеждений, определяющих отношение к действительности. [13]

Сами ценности человека определяются его точкой зрения, которую следует отстаивать. Они отражаются в стиле руководства, организации коллектива, поддержании профессиональных качеств. Хороший организатор обладает гибкостью, поддержанием жесткой дисциплины, взаимодействием с подчинёнными.

**1.4 Стили управления персоналом**

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно. [14]

Впервые об управлении как самостоятельной области научного исследования заговорили после появления книги Ф.У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1911), в которой были выделены первоначальные принципы управленческого труда. [15]

Следует отметить, что, с одной стороны, принципы управления универсальны, т.е. применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления социумом, как официальным, так и неофициальным. С другой стороны, необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями. [16]

Всего можно выделить 4 стиля управления персоналом: общий, авторитарный, демократический и либеральный. Последние 3 объединяют в так называемый индивидуальный стиль, когда поведение менеджера при выполнении своих обязанностей определяется чертами характера, имеющимся опытом и знаниями. Для авторитарного стиля характерна максимальная централизация власти. В таком коллективе менеджер все решения принимает единолично, а главный используемый инструмент мотивации -наказание (снятие премии, выговор). При авторитарном стиле руководства в коллективе не проводятся корпоративные совещания, вечеринки, недопустима критика распоряжений руководителя, пренебрежение установленным дресс-кодом, внутренним распорядком.

При демократическом стиле руководитель выступает в роли координатора процесса решения поставленных задач. Он направляет и вдохновляет подчиненный персонал. При необходимости принять решение демократичный руководитель советуется с подчиненными, адекватно реагирует на замечания персонала. Руководитель в демократической компании выступает в роли профессионального лидера, товарища, одного из членов команды. Он нацелен на конечный результат и стремится принести компании максимальную выгоду. В коллективе с демократическим лидером всегда проводятся корпоративные праздники, приветствуется неформальное общение между коллегами.

Либеральный стиль управления включает в себя черты демократического и авторитарного стилей. По отношению к подчиненным начальник скорее консультант. Такой менеджер склонен решать исключительно управленческие задачи. Осуществляет связь между коллективом и внешними инстанциями. На практике перечисленные стили управления персоналом в чистом виде встречаются не так часто. Руководители сочетают комбинации характеристик, присущих тому или иному стилю, ведь каждый начальник - уникальная личность с собственным набором личных качеств, опыта, профессиональных навыков.

Некоторые исследователи в области управления персоналом выделяют социальный стиль управления. В этом случае руководитель максимально ориентирован на взаимоотношения внутри коллектива, стремится построить близкие доверительные отношения с каждым членом команды. Социально ориентированный руководитель заботится о том, чтобы условия работы каждого сотрудника были удобными и комфортными. На первый план в этом случае выходит психологическая совместимость, необходимая минимизации конфликтов и уровня напряженности в коллективе. [17]

Четко разграничивал управленческую деятельность Дуглас Мак-Грегор- социальный психолог из США. В 1960 г. предложил свой подход к управлению персоналом. Согласно ему, сотрудников можно мотивировать на результат двумя способами.

Жёсткими авторитарными методами высшего руководства. Это теория Х, которая напоминает авторитарный стиль управления в менеджменте и предполагает, что все люди ленивы и могут работать, только если их будут заставлять. Ответственности они также боятся и стремятся иметь несложную работу со стабильной зарплатой.

Через развитие у них самоконтроля. Это теория Y, согласно которой люди становятся ленивыми и не проявляют самостоятельность, когда у них плохое руководство, которое не может вызвать интерес к работе, не поощряет проявление творчества, инициативности. [18]

**Коучинг как новый подход в управлении**

Примерно в конце 1990-х гг. в России стал развиваться персональный коучинг. Это метод работы, в рамках которого коуч задаёт правильные вопросы, а человек, отвечая на них, начинает чётче видеть свои цели и определять задачи, помогающие быстрее их достичь. Коучинг не стоит путать с психологией или психотерапией, так как он предполагает партнёрство и раскрытие потенциала через беседу, сотрудничество.

Задачи коучинга:

1) помочь человеку продвинуться по карьерной лестнице (чтобы выполнить её, коуч может спрашивать о том, какова стоимость рабочего дня специалиста, что он сделал за сегодняшний день, как это помогло продвинуться к цели и помогло ли);

2) повысить самооценку специалиста, мотивировать его на результат;

3) помочь ему пробить финансовый потолок;

4) помочь в разрешении проблемных ситуаций в коллективе. [19]

**Выводы по первой главе**

История развития менеджмента и управления персоналом берет своё начало с давних времен. В современном мире есть четко разграниченные стили управления, которым следуют руководители и коллективы. Если же выбранный стиль руководства не подходит для темпа работы предприятия, его отдела или руководителя, представленные на множестве ресурсах стили управления определят будущее работы организации.

**2 Анализ стиля управления руководства АО «Почта России»  
2.1 Особенности стиля управления руководителя АО «Почта России»**

Для определения стиля управления персоналом рассматривался отдел кадрового администрирования, руководитель которого проходил тестирование, в результате которого был выявлен, непосредственно, стиль управления рассматриваемого отдела. (Приложение 3) По результатам теста видно, что стиль руководителя рассматриваемого отдела является смешанным, с доминированием демократического. Исходя из этого следует вывод о том, что стиль управления направлен на поддержание усреднённых показателей по трудовым достижениям.

При существовании четырёх стилей управления (эксперимент проводился на основе трех стилей, исключая общий стиль управления) у руководителя отдела было взято интервью, (Приложение 4) по результатам которого был определен оптимальный вариант стиля управления персоналом, в соотношении политики руководителя и отношении подчинённых к вышестоящему лицу.

По итогам проводимого интервью самым оптимальным стилем управления был выявлен либеральный стиль, сочетающий в себе черты авторитарного и демократического стилей управления.

**2.2Оценка взаимодействия руководителя и подчинённого**

Для оценки взаимоотношений руководителя и подчинённого было проведено анонимное тестирование сотрудников отдела (Приложение 5), с выборкой в 6 человек. Данный тест состоит из 15 вопросов, в каждом вопросе содержится 5 вариантов ответов: 1,5 –полностью согласен; 2.4 – частично согласен, 3- не согласен. Опрашиваемый должен был отметить цифру, более всего подходившую к утверждению. Результатом данного теста является отношение между руководителем и подчинёнными. Время, задействованное на решение теста -15 минут.

По результатам проведённого теста выявлено: руководитель считает необходимостью держать некую дистанцию со своими подчинёнными, жестко контролировать их действия, не погружаться в проблемы и обстоятельства подчинённых, нарушаемые устав предприятия. Так же не советоваться с подчинёнными на счёт новых разработок или поиска решения проблемы. Есть видимое разграничение обязанностей.

У персонала было взято интервью, по усреднённым результатам которого (Приложение №6) был установлен факт выбора демократического стиля управления наиболее выгодным для работников данного отдела. Беря во внимание результаты тестирования и эксперимента со стороны управляющего отдела кадрового администрирования, следует, что либеральный стиль становится наиболее выгодным для осуществления трудовой деятельности данного отдела. Данный стиль взял перевес на свою сторону путем сочетания в себе авторитарного и демократического стилей управления, последний из которых был отмечен коллективом как наилучший.

**2.3 Рекомендации по изменению существующего стиля руководства**

Для изменения существующего стиля руководства в отделе кадрового администрирования АО «Почта России», руководителю необходимо акцентировать внимание на нематериальном стимулировании сотрудников. Активное взаимоотношение с членами трудового коллектива.   
Открытость руководителя, поиск решений трудностей. Разработка планов по повышению производительности предприятия. В качестве рекомендаций для сплоченности коллектива предлагаются:

1) организация выездных мероприятий (спортивные мероприятия);

2) обеспечение дружеской атмосферы уважения и доверия в коллективе;

3) геймификация (использование компьютерных, видео и других медийных игр);

Геймификация – это когда серьезные сервисы и приложения используют наработки из игровой индустрии (игровые механики) для вовлечения, удержания пользователей и многого другого. [20]

4) определение в коллективе традиций;

5) СМИ (создание страницы в социальной сети, журнала, газеты);

Совершенствование стиля управления персоналом — это возможность максимально эффективно управлять работниками с точки зрения краткосрочных и долгосрочных перспектив для компании и отдельных сотрудников. Менеджер, стремящийся повышать свою квалификацию, обязан обеспечить «обратную связь» с подчиненными, выявить, что мотивирует персонал на более эффективную работу. Для совершенствования стиля управления персоналом руководитель должен работать одновременно в нескольких направлениях: регулярно оценивать эффективность работы коллектива; делегировать полномочия; советоваться с персоналом по поводу важных решений; предоставлять возможность проявлять инициативу, установить прочные взаимоотношения с коллективом, выявить неформальных лидеров, отвести им первостепенные роли в решении производственных задач.

**Выводы по второй главе**

Выбор стиля управления персоналом является важным критерием для существования и развития предприятия в будущем. Существует большой спектр способов по изменению или совершенствованию выбранного стиля. Не лишним будет проведения специальных мероприятий для выяснения нюансов управленческой деятельности, для сплоченности коллектива и повышения эффективности предприятия. Либеральный стиль был признан наиболее оптимальным стилем управления персоналом в отделе кадрового администрирования АО «Почта России».

**Заключение**

История развития управления персоналом, которая на протяжении нескольких веков развивалась достаточно быстрыми темпами, в современном мире достигла своей кульминации. Она находится на очень высоком уровне и качественна по своему содержанию. Те методы и те знания, которые были получены на протяжении нескольких веков, успешно применяются и дают возможность выстраивать качественные отношения с каждым членом коллектива и достигать высоких результатов. Увеличиваются требования к современному руководителю. От него требуются грамотное управление собственным временем, выражение личных целей, разрешение проблемы в кратчайшие сроки, применение современных приёмов по отношению к подчинённым.

В результате поставленных опытов либеральный стиль управления персоналом был выявлен самым оптимальным. Выбор этого стиля для управления на постоянной основе способствует повышению эффективности предприятия и сплочённости коллектива.

Библиография

1. https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/istoriya-upravleniya-personalom.html
2. https://fb.ru/article/399046/nauchnaya-organizatsiya-truda---eto-opredelenie-osnovyi-harakteristika-tseli-zadachi-i-primenenie-v-biznese
3. <https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Профсоюз>
4. https://silamira.ru/principy-nauchnogo-menedzhmenta-frederik-tejlor/
5. <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/istoriya-upravleniya-personalom.html>
6. <https://srazu.pro/lichnost/kachestva-lichnosti-v-psixologii.html>
7. <https://tech.wikireading.ru/hvAyQjFCTH>
8. <https://textbooks.studio/menedjment-upravlenie-personalom/roli-funktsii-rukovoditelya-26828.html>
9. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджер#:~:text=Ме́неджер%20(англ.%20manager%2C%20происхождение%20от,высший%20руководящий%20состав%20компании%2C%20предприятия>
10. https://www.freepapers.ru/68/lichnost-rukovoditelya/140643.887524.list1.html#:~:text=О.С.%20Виханский%2C%20А.И.%20Наумов%20выделяют,управленческих%20решений%20имеет%20только%20менеджер
11. https://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73470#:~:text=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%E2%80%94%20%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%2C%20%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%B5%3B%20%D0%BF%D0%BE%D0%BE%D1%89%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5,%D0%BF%D0%BE%D0%BE%D1%89%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C%20%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%B0
12. https://psihomed.com/sderzhannost/
13. <https://gufo.me/search?term=%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5>
14. https://bookz.ru/authors/n-kozak/stil\_-up\_420/1-stil\_-up\_420.html С.1
15. https://libr.link/psihologiya-upravleniya\_1431/predmet-metodyi-osnovnyie-napravleniya-85029.html
16. http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/personal/per1-1/upravlenie-personalom-uchebnik.pdf С.21
17. <https://hrhelpline.ru/stili-upravleniya-personalom/>
18. https://bbooster.online/stati/stili-upravleniya-v-menedzhmente.html
19. https://bbooster.online/stati/stili-upravleniya-v-menedzhmente.html
20. https://www.gamification-now.ru/wtf
21. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 (Приложение 1 и Приложение 2)

**Приложение №1 [21]**

**Статья 15. Трудовые отношения**

[Федеральным законом](https://base.garant.ru/70648974/5633a92d35b966c2ba2f1e859e7bdd69/" \l "block_51) от 5 мая 2014 г. N 116-ФЗ в статью 15 настоящего Кодекса внесены изменения, [вступающие в силу](https://base.garant.ru/70648974/e88847e78ccd9fdb54482c7fa15982bf/#block_7) с 1 января 2016 г.

[См. текст статьи в предыдущей редакции](https://base.garant.ru/57746794/36bfb7176e3e8bfebe718035887e4efc/#block_15)

**Статья 15. Трудовые отношения**

См. [Энциклопедии](https://base.garant.ru/57590485/), [позиции высших судов](https://base.garant.ru/77532350/) и другие комментарии к статье 15 ТК РФ

**Трудовые отношения** - [отношения](https://base.garant.ru/71955330/7c680b747f075e8471b6c844ad4d66d5/#block_1703), основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника [правилам](https://base.garant.ru/12125268/89f61847aabb3fde12aaa2897281285b/#block_1894) внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Заключение гражданско-правовых договоров, фактически регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем, не допускается.

**Приложение №2 [21]**

**Статья 273 ТК РФ. Общие положения**

[Трудовой кодекс РФ](https://yandex.ru/turbo/zakonrf.info/s/tk/?parent-reqid=1617030152436460-351518997711607544800103-production-app-host-man-web-yp-292&utm_source=turbo_turbo)

Руководитель организации - физическое лицо, которое в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Положения настоящей главы распространяются на руководителей организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, за исключением тех случаев, когда:

руководитель организации является единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества; управление организацией осуществляется по договору с другой организацией (управляющей организацией) или индивидуальным предпринимателем (управляющим).

Комментарий к ст. 273 ТК РФ

1. В соответствии со ст. 50 ГК РФ юридическими лицами являются организации (коммерческие и некоммерческие).

Юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами (ст. 53 ГК РФ).

И руководители организаций, и члены их коллегиальных исполнительных органов являются теми лицами, которые по договору исполняют функции органа юридического лица, реализуют от его имени гражданские права и обязанности.

В различных организациях руководители называются по-разному в зависимости от организационно-правовой формы юридического лица, терминологии учредительных документов и др. Так, ГК РФ оперирует категориями "орган юридического лица" (ст. 53) и "единоличный исполнительный орган" (ст. ст. 91 и 103).

Закон о потребительской кооперации ввел понятие "председатель правления потребительского общества" (ст. 19). К числу органов управления сельскохозяйственным кооперативом Закон о сельскохозяйственной кооперации относит председателя кооператива (ст. 19).

Согласно Закону об акционерных обществах (ст. 69) текущей деятельностью общества руководит "единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор)" или единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор) и коллегиальный исполнительный орган общества (правление, дирекция).

Закон об ООО устанавливает, что единоличный исполнительный орган общества (генеральный директор, президент и др.) избирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества (ст. 40).

Деятельностью народного предприятия управляет генеральный директор (ст. 13 Закона о народных предприятиях). По Закону о государственных и муниципальных унитарных предприятиях (ст. 21) единоличным исполнительным органом унитарного предприятия является руководитель унитарного предприятия (директор, генеральный директор).

Как и в коммерческих организациях, исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организации (ст. 30 Закона о некоммерческих организациях).

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации (ст. 26 Закона об образовании).

Преследуя цель упорядочить складывающуюся практику и закрепить правовое положение лиц, осуществляющих функции органа юридического лица, ТК ввел единый термин "руководитель организации". При этом руководитель определяется как физическое лицо, которое в соответствии с ТК, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

2. Определение руководителя организации, приведенное в комментируемой статье, позволяет сделать вывод, что ТК закрепляет два основных критерия, характеризующих его правовое положение руководителя организации.

Во-первых, Кодекс определяет, что руководитель - это работник, состоящий с данной организацией в трудовых отношениях и выполняющий в соответствии с заключенным с ним трудовым договором особую трудовую функцию.

Во-вторых, трудовая функция руководителя организации включает в себя реализацию компетенции юридического лица в гражданском обороте, т.е. при исполнении своих трудовых обязанностей руководитель организации осуществляет деятельность, которая регулируется нормами не только трудового, но и гражданского права.

Особый статус руководителя организации позволил законодателю установить особенности правового регулирования труда данной категории работников.

3. Трудовой кодекс определяет, что положения комментируемой главы распространяются на руководителей организаций любых организационно-правовых форм и форм собственности. Данная норма означает, что с позиций трудового законодательства это может быть и акционерное общество, и унитарное предприятие, и сельскохозяйственный кооператив, и др. В любом случае с руководителем организации должен быть заключен трудовой договор, на него распространяется действие общих гарантий трудового права и положений гл. 43 ТК.

Особенности правового положения руководителя организации, вытекающие из специфики той или иной организационно-правовой формы юридического лица, должны закрепляться не в ТК, а в специальных федеральных законах, регулирующих деятельность юридического лица данного вида, в уставах и иных локальных нормативных актах организации, которой он руководит.

Распространяются ли положения комментируемой статьи на индивидуальных предпринимателей, заключивших трудовой договор с управляющим или директором? Полагаем, что нет.

Дело в том, что осуществление предпринимательской деятельности гражданами через уполномоченных ими лиц противоречит требованиям не только трудового, но и гражданского законодательства. Мы отдаем себе отчет, что в реальной жизни, конечно, возможны ситуации, когда работодатель - физическое лицо заключает трудовой договор с работником, поручая ему исполнение трудовой функции управляющего (руководителя или директора).

Однако статус такого работника сразу же вызывает вопросы. Может ли он выполнять подобные функции? Глава 43 ТК регламентирует труд руководителя организации как юридического лица, осуществляющего ту или иную деятельность. Законодатель не предполагал, что индивидуальный предприниматель или лицо, занимающееся профессиональной деятельностью, наймет себе руководителя, который подменит его в трудовых отношениях с работниками. Данная ситуация невозможна именно с позиции гражданского законодательства, в соответствии с которым гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя (ст. 23 ГК РФ).

Статья 24 ГК РФ устанавливает: индивидуальный предприниматель выступает в гражданском обороте от своего собственного имени, самостоятельно и отвечает по долгам от предпринимательской деятельности всем своим имуществом.

В то же время правоспособность индивидуального предпринимателя практически приравнена к правоспособности юридических лиц - коммерческих организаций. Он может иметь права и нести обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Деятельность предпринимателя может основываться на наемном труде, что следует из ст. 2 ГК РФ. Однако он не вправе создавать предприятия, оставаясь собственником переданного им имущества, т.к. после введения в действие ГК РФ коммерческие организации могут создаваться исключительно "в тех организационно-правовых формах, которые предусмотрены для них в главе 4 ГК" (см.: Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части первой (постатейный) / Под ред. Т.Е. Абовой и А.Ю. Кабалкина // СПС "КонсультантПлюс").

Таким образом, ситуация, когда индивидуальный предприниматель купил предприятие как имущественный комплекс и нанял управляющего и значительное число работников, невозможна. Иными словами, реализация данных прав именно индивидуальным предпринимателем исключается.

4. Комментируемая статья прямо определяет случаи, когда действие гл. 43 ТК не распространяется на отношения, возникающие между руководителем и управляемой им организацией. Трудовой кодекс не регулирует данные отношения, если:

– руководитель организации является единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества;

– управление организацией осуществляется по договору с другой организацией (управляющей организацией) или индивидуальным предпринимателем (управляющим).

Ни в том, ни в другом случае трудовой договор заключен быть не может. Трудовой кодекс вывел единственного учредителя общества, желающего исполнять функции руководителя из сферы действия трудового права в силу того, что труд такого директора не может быть ни несамостоятельным, ни наемным, а значит, не может быть урегулирован нормами трудового права. Полагаем, что законодатель рассматривал данных лиц как самозанятых (наряду с индивидуальными предпринимателями).

Однако с позиции корпоративного права никаких препятствий к признанию возникающих отношений в качестве трудовых не имеется. Так, И.С. Шиткина отмечает, что между лицом, являющимся единственным учредителем хозяйственного общества, и этим обществом возникают трудовые отношения, если данное лицо выполняет трудовые функции. Возложение единоличным учредителем общества на себя функций исполнительного органа этого же общества не противоречит действующему законодательству.

Из содержания ст. ст. 11, 273 ТК следует, что лицо, назначенное на должность директора общества, является его работником, а отношения между обществом и директором общества как работником регулируются нормами трудового права. Этот вывод влечет обеспечение всех трудовых прав и гарантий в отношении лица, которое, будучи единственным участником, реализует полномочия директора, в том числе его права на получение пособий по всем видам обязательного социального страхования (см.: Шиткина И.С. Отдельные проблемы правового регулирования образования и деятельности единоличного исполнительного органа // СПС "КонсультантПлюс". К аналогичным выводам пришли и иные авторы; см., например: Дзарасов М., Огородов Д. Трудовой договор с руководителем хозяйственного общества, где он является единственным участником // СПС "КонсультантПлюс").

Вопрос о признании отношений с руководителем общества, являющегося его единственным учредителем трудовыми, имел только прикладное значение и возник в связи с необходимостью о принятия к зачету расходов, произведенных страхователем на цели обязательного социального страхования, в частности связанные с выплатами пособий по беременности и родам.

При разрешении споров между организациями и отделениями Фонда социального страхования арбитражными судами отмечалось, что лицо, назначенное на должность директора общества, является его работником, а отношения между обществом и директором как работником регулируются нормами трудового права.

При этом ТК не содержит норм, запрещающих применение общих положений Кодекса к трудовым отношениям, когда происходит совпадение работника и работодателя в одном лице (см.: Постановление ФАС Западно-Сибирского округа от 29.10.2009 по делу N А45-9156/2009).

Регулярные ведение обществом хозяйственной деятельности и уплата единого налога, уплачиваемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения, в спорный период подтверждаются имеющимися в материалах дела копией декларации и копиями платежных поручений.

С учетом изложенного суд пришел к выводу о необоснованности отказа фонда по возмещению расходов на выплату пособия по беременности и родам, сделанному на основе всестороннего, полного и объективного исследования всех обстоятельств дела.

Довод о том, что к спорным правоотношениям гл. 2 Кодекса неприменима, отклоняется судом кассационной инстанции, поскольку ТК не содержит норм, запрещающих применение общих положений ТК к трудовым отношениям, при которых происходит совпадение работника и работодателя в одном лице, хотя и исключает применение к подобным правоотношениям положений гл. 43 Кодекса (см.: Постановление ФАС Уральского округа от 17.09.2007 по делу N Ф09-2855/07-С1).

В соответствии со ст. 273 положения гл. 43 об особенностях регулирования труда руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа организаций распространяются на руководителей организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, за исключением тех случаев, когда руководитель организации является единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества.

Изложенное положение не означает, что на указанных лиц не распространяется действие ТК. Иное нарушало бы их трудовые права.

Так, ст. 16 ТК предусмотрено, что трудовые отношения, которые возникают в результате избрания и назначения на должность, характеризуются как трудовые отношения на основании трудового договора (см.: Определение ВАС РФ от 05.06.2009 N ВАС-6362/09).

Более того, М. Дзарасов и Д. Огородов попытались "доктринально" обосновать трудоправовую природу договора с директором, который одновременно является единственным учредителем общества. Так, они пишут: "Наиболее принципиальный доктринальный вопрос сводится к тому, действительно ли имеются какие-либо теоретические предпосылки для того, чтобы различать одинаковую по содержанию деятельность:

- директора, являющегося единственным участником юридического лица;

- директора, являющегося одним из участников юридического лица;

- директора, вообще не входящего в число участников юридического лица.

Компании одного лица имеют свою специфику, в силу которой в рассматриваемом нами случае подписи в трудовом договоре поставят общество-работодатель (в лице своего единственного участника) и директор-работник.

На наш взгляд, если сам процесс труда не будет отличаться, то и природа отношений руководителя с работодателем-обществом будет идентичной, и, следовательно, во всех перечисленных случаях речь должна идти о трудовом договоре" (см.: Дзарасов М., Огородов Д. Указ. соч.).

Данные высказывания, равно как и судебные постановления, основаны не только на неправильном применении и толковании судами норм ТК, но и на неверном понимании самой природы трудовых отношений как отношений наемного, несамостоятельного труда. Никто не отрицает, что если единственный учредитель решит трудиться в созданном им обществе, например, в качестве бухгалтера или специалиста, то между ним и обществом будет заключен трудовой договор: иное решение действительно будет ущемлять его трудовые права. И только в одном-единственном случае возникновения трудовых отношений не произойдет: когда единственный учредитель возложит на себя функции руководителя. Причин, по которым этого не произойдет, может быть названо несколько.

Во-первых, это прямо предусмотрено ТК. Во-вторых, даже если такой трудовой договор все же будет заключен, то на него не могут быть распространены нормы гл. 43 ТК, а это означает, что такое лицо может работать в обществе кем угодно, только не руководителем, т.к. правовое регулирование труда руководителя организации может быть реализовано только посредством применения норм гл. 43 ТК.

И в-третьих, как уже было указано выше, при отношении "гражданин "X" является учредителем компании "Y" работодателем гражданина "X" как руководителя выступает сама компания "Y". При этом утрачивается несамостоятельность труда гражданина "X", поскольку работодательские полномочия в отношении себя он осуществляет сам. Именно поэтому гражданина "X" в этой ситуации нельзя признать субъектом трудового права - наемным работником.

Таким образом, анализ приведенных позиций приводит нас к парадоксальному выводу: там, где трудовое право отказывается видеть трудовые отношения, арбитражные суды и корпоративные юристы их находят и даже обосновывают.

Однако вопрос мог быть решен гораздо более простым способом, без распространения трудовых отношений на рассматриваемые отношения. Достаточно было включить таких лиц в число застрахованных, с тем чтобы они могли получать пенсии и пособия, в частности пособие по беременности и родам (см., например, п. 1 ст. 7 Федерального закона от 15.12.2001 N 167-ФЗ "Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации").

Если учредитель решит передать управление другой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему), то в этом случае речь идет о заключении гражданско-правового договора между двумя субъектами гражданского права, один из которых (управляющая организация, индивидуальный предприниматель) должен обладать лицензией на осуществление данного вида деятельности. Возникающие при этом отношения регулируются гражданским, а не трудовым законодательством.

5. В редакции Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ комментируемая статья расширила перечень законодательных и нормативных актов, которыми регулируются отношения между руководителем и управляемой им организацией. В первоначальной редакции это были законы и учредительные документы организации, теперь это:

- ТК, другие федеральные законы;

- иные нормативные правовые акты РФ;

- законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ;

- нормативные правовые акты органов местного самоуправления; учредительные документы юридического лица (организации) и локальные нормативные акты.

Представляется, что, внося данные изменения, законодатель предполагал усилить роль и значение ТК в регулировании отношений между руководителем и управляемой им организацией, показать его ведущую роль по отношению к иным федеральным законам и нормативным правовым актам. Повышены роль и значение законов и иных нормативных актов субъектов РФ, которые на своей территории создают унитарные предприятия и определяют порядок взаимодействия таких предприятий и их руководителей.

С той же целью названы органы местного самоуправления. Однако разделение актов, принимаемых на уровне организации, на учредительные документы и локальные нормативные акты представляется неточным, т.к. в корпоративных организациях значительную роль играет не только устав, который служит одним из основополагающих актов организации, регулирует вопросы ее создания, деятельности, функционирования и взаимодействия ее органов, порядка совершения сделок и т.д., закрепляет индивидуальные особенности той или иной организации, но и внутренние документы корпоративной организации, в которых определяются порядок взаимодействия ее органов, требования к участникам и проч. Однако данные документы законодателем не упоминаются.

Источник комментария:

Отв. ред. Ю.П. Орловский "Комментарий к трудовому кодексу Российской Федерации", изд.6-е Актуализация.

Орловский Ю.П., Чиканова Л.А., Нуртдинова А.Ф., Коршунова Т.Ю., Серегина Л.В., Гаврилина А.К., Бочарникова М.А., Виноградова З.Д., 2014

**Приложение №3**

**Опросник: Стиль руководства**Инструкция: выбрать утверждения, соответствующие вашему стилю руководства

1. Я всегда указываю подчинённым, что нужно делать.
2. Я выслушиваю мнения подчиненных.
3. Я даю возможность подчиненным действовать самостоятельно.
4. Я совещаюсь с подчиненными.
5. Я указываю подчинённым, когда нужно выполнять ту или иную работу.
6. Я слежу за успехами своих подчиненных.
7. Я поддерживаю инициативы своих подчиненных.
8. Я показываю подчиненным, как надо работать,
9. Я даю возможность подчинённым участвовать в обсуждении проблемы.
10. Я вмешиваюсь в дела подчинённых только при крайней необходимости.
11. Я не интересуюсь мнением подчиненных.

**Приложение №4**

**Интервью с руководителем отдела кадрового администрирования**

И- интервьюер, ИР- интервьюируемый

И: Здравствуйте, давайте начнём наше интервью. Вам уже известно о существовании четырех стилей управления. А по результатам теста вы узнали, что вам присущ авторитарный стиль. В качестве эксперимента в течение 4 дней вы вели управление в разных стилях. Первые два дня велись в демократическом стиле. Расскажите к каким результатам привело такое правление?

ИР: Здравствуйте. Демократический стиль был для меня какой-то новый, неизведанный горизонт, с которым мне было тяжело сладить. В ходе этих двух дней коллектив стал более сплочённым и дружелюбным. Однако средние показатели производства несколько упали, скорее всего это было обусловлено той атмосферой расслабленности и равноправия. Как по мне этот стиль может усугубить эффективность производства.

И: Хорошо. Скажите, что касается либерального стиля? Что вы можете сказать по поводу него?

ИР: Этот стиль самая настоящая находка для меня. Это тот стиль, который сочетает в себе контроль за производством и коллективом, но при этом с присутствием доброжелательной атмосферы в коллективе. Что касается средних показателей производства. То они несколько увеличились, что положительно сказалось на командном духе коллектива. Подводя итог эксперименту, я могу сказать, что в дальнейшем буду придерживаться либерального стиля правления.

И: Я рада, что смогла помочь вам выбрать оптимальный стиль управления персоналом для вашего предприятия.

**Приложение №5**

**Тест «Взаимоотношение начальника и коллектива»**

1.Как лучше себя вести в деловых взаимоотношениях с непосредственными подчинёнными?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Быть «на равной ноге» со всеми | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сохранять некоторую дистанцию |

2.Как вы относитесь к поддержанию приятельских контактов вне работы с вашими непосредственными подчиненными?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поддерживать такие отношения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ограничиться служебными обязанностями |

3.Что нужно делать, чтобы контролировать подчинённых?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проверять ход всей работы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Строить дело на доверии |

4.Кто должен нести ответственность за хозяйственные неудачи предприятия?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Весь коллектив в целом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Лишь ответственные лица |

5.Как, по вашему мнению, должны приниматься ключевые, наиболее ответственные решения на предприятии?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Решения должны приниматься коллегиально | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Лично руководителем |

6.Как, по вашему мнению, лучше строить работу своих подчиненных?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Четко разграничение обязанностей | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Исполнители должны заменять друг друга |

7.Как лучше действовать, если ваши мнения расходятся с мнением непосредственных подчиненных?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подчинённые должны просто выполнять решения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Решения нельзя принимать без коллектива |

8.Если вам иногда приходится выполнять ту же работу, что и вашим подчинённым, как вы к этому относитесь?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Положительно, ведь я такой же работник | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Отрицательно, руководитель- есть руководитель |

**Приложение №6**

**Усредненное мнение персонала по практическому применению стилей управления**

Авторитарный стиль: более жесткий смотр за соблюдением дисциплины и незамедлительное принятие мер за незначительный проступок, в пример приводят опоздание без уважительной причины сроком не более, чем на 5 минут. Отмечается непривычно плотная трудовая деятельность, без возможности времени отдыха, что нарушает локальные нормативные акты предприятия. Отмечают существенным недостатком напряженную атмосферу в коллективе, которая сохранялась на протяжении всего рабочего дня и некоторое время после его окончания. Вышестоящие лица не принимали советы нижестоящих лиц по поводам, например, выходам из определённых ситуаций и возможному повышению эффективности предприятия.

Демократический стиль: однозначное мнение персонала, в том, что это лучший стиль руководства, так как присутствует дружеская теплая атмосфера в коллективе, а трудовые задачи не требуют краткосрочных решений, основное время уделяется непосредственно коллективу, а не прямым обязанностям персонала. безоговорочным «плюсом» демократического стиля является факт прислушивания к персоналу, оценивание по достоинству их мнений и предложений по поводу работы предприятия.

Либеральный стиль: коллектив отмечает данный стиль управления приемлемым для управления персоналом. В пользу данного стиля выделяют такие параметры, как прислушивание к мнению коллектива, в котором не ощущалось напряженности, что позволяло работникам с большим желанием выполнять свои обязанности и решать непредвиденные задачи. Также отмечают сохранность дисциплины в течении рабочего дня в её умеренным рамках. Все работало своими темпами в неких, как отметил один из сотрудников, «идеальных условиях сочетания дружеского коллектива и дисциплины трудового дня».