**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Теоретический обзор стилей руководства | 5 |
| 1.1. Понятие и факторы формирования стиля руководства | 5 |
| 1.2. Классификация стилей руководства | 6 |
| 1.3. Преимущества и недостатки различных стилей руководства | 9 |
| 1. Исследование существующих стилей руководства и их эффективности в системе управления на примере компании «Google» | 11 |
| * 1. Оценка влияния стиля руководства на эффективность управления организацией | 11 |
| * 1. Анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом | 13 |
| * 1. Анализ основных факторов, определяющий эффективность стиля управления на примере компании «Google» | 17 |
| 1. Рекомендации по совершенствованию стиля управления в компании «Google» | 20 |
| * 1. Выделение и усиление сильных сторон в стиле управления компании «Google» | 20 |
| * 1. Нивелирование и ликвидация слабых сторон | 21 |
| * 1. Меры по развитию стиля управления компании «Google» | 22 |
| Заключение | 24 |
| Список использованных источников | 26 |

**Введение**

С течением времени механизмы управления все больше и больше совершенствуются. Разумеется, такие тенденции также отражаются и на стилях управления организацией. Изменение связано с появлением новых ситуаций, которые нуждаются в результативных мерах воздействия со стороны лица или лиц, осуществляющих управленческую деятельность в организации.

Успех организации, динамика развития фирмы зависит от стиля управления руководителя своими подчиненными. Каждому менеджеру присущ определенный, свойственный только ему стиль работы. Лидеру в управленческой деятельности почти невозможно выработать такой стиль деятельности, который будет нравиться всему коллективу. От стиля управления зависит очень многое, к примеру: отношение работников к труду, их мотивация, а также взаимоотношения подчиненных друг к другу. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромную значительность в управлении предприятием, т. к. знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва, чем обусловлена актуальность выбранной темы работы.

Целью данной работы является исследование стилей руководства и выбор адекватного стиля управления на примере компании «Google».

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение понятий и факторов формирования стиля руководства;

- выявление видов стилей руководства;

- определение преимущества и недостатков различных стилей руководства;

- оценка влияния стиля руководства на эффективность управления организацией;

- анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом;

- анализ основных факторов, определяющий эффективность стиля управления на примере компании «Google»;

- выделение и усиление сильных сторон в стиле управления компании «Google»;

- исследование возможностей нивелирования и ликвидации слабых сторон;

- разработка мер по развитию стиля управления компании «Google».

Объектом исследования в работе выступает компаниz «Google».

Предметом исследования в работе является стиль руководства.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования стилей управления и руководства: Кузнецова И. Н., Морозова В. А., Павлова В. П., Локтионовой Е.Ю., Матасовой И.В., Нечепоренко О.П., Патрушева В.Д., Пучковой Т.Е., Русалиновой А.А. и т.д.

Теоретической и методологической основой дипломной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие особенности различных стилей руководства, их преимущества и недостатки, а так же степень влияния стиля руководства на эффективность управления организацией.

**1. Теоретический обзор стилей руководства**

**1.1. Понятие и факторы формирования стиля руководства**

Каждый руководитель выполняет свои обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. По мнению А. Мескона, стиль руководства – это процесс согласования работы своих подчиненных. Это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая повлиять на них и заставить делать то, что в данный момент нужно. Помимо определенного типа поведения стиль любого руководителя включает в себя устойчивый комплекс черт, проявляющихся в его отношениях с людьми.

Стиль руководства — индивидуальный способ поведения, направленный на оказание влияния на подчиненных и побуждение их к достижению целей организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

- требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

- специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

- окружающая производственная среда: технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

- особенности руководимого коллектива: его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности[[1]](#footnote-1).

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

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

**1.2. Классификация стилей руководства**

В основе классификаций стилей руководства лежит различное распределение полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненными. Каждый стиль управления включает в себя два компонента: способы воздействия на подчиненных и механизмы взаимоотношений с подчиненными и коллегами.

Стиль руководства тесно связан с методами управления – совокупностью приемов целенаправленного воздействия на персонал. Исследование различных стилей управления, изучение многообразия применяемых методов должно дать ответ на следующий вопрос: «Как должен вести себя руководитель, управляющий, являющийся лидером?».

Исторически сложившиеся выделение стилей руководства включает следующие классические тили: авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим каждый из типов более подробно.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Его решения имеют характер четких приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае – санкции и наказание.

Руководитель вознаграждает и наказывает сотрудников по своему личному усмотрению, без использования объективных критериев оценки. Сотрудники довольствуются лишь необходимым минимумом информации об общем состоянии дел.

В противоположность авторитарному стилю, демократический характеризуется стремлением руководителя к принятию коллективных решений, разработке общих целей, выработке эффективных критериев оценки. Руководитель совместно с сотрудниками принимает обоснованные решения, распределяет работу, задания, а также осуществляет вознаграждения и наказания. Руководителя демократа отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и конструктивные отношения с подчиненными.

Либеральному (попустительскому) стилю присуще стремление руководителя уклониться от ответственности, принятия решений. Руководитель-либерал часто стремиться переложить свои задачи и функции на своих подчиненных, обычно предоставляет полную свободу действий работникам, пуская их работу на самотек. Такой руководитель приветлив со своими сотрудниками, часто кажется «своим» парнем, однако играет пассивную роль, не проявляет инициативы[[2]](#footnote-2).

Авторитарный стиль очень может быть эффективным при решении однообразных, рутинных, не требующих творческого подхода задач. Также применение данного стиля весьма оправдано, если имеет место довольно большой разрыв в уровне образования и компетенции руководителя и его подчиненных.

Эффективному применению авторитарного стиля в современных условиях способствует ряд факторов: высокая ответственность, строгий самоконтроль, развитая способность принятия решений, хорошие организаторские качества руководителя. Со стороны подчиненных эффективности использования данного стиля будут способствовать признание начальника единственной руководящей инстанцией и ориентир только на него, правильное восприятие и строгое исполнение распоряжений руководителя.

Выделим ряд модификаций авторитарного стиля, успешно применяемых в современной практике управления: патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический.

Патриархальный стиль руководства основывается на представлениях об организации как о большой единой семье с заботливым, справедливым и могущественным «отцом» – руководителем. Подчиненные в ответ на эту заботу должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное подчинение и повиновение.

Харизматический стиль руководства основывается н вере в особые, уникальные качества руководителя. Очень часто такой руководитель не доверяет организационным структурам и стремиться объяснять успехи организации своими личностными качествами, выдающимися способностями. Особенно популярны такие руководителя становятся в периоды кризисных времен и чрезвычайных ситуаций (вера в «спасителя», умного, предприимчивого руководителя)[[3]](#footnote-3).

Автократический стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Данная модификация авторитарного стиля была очень широко распространена в условиях командно-административной системы. Руководитель-автократ использует многочисленный иерархический аппарат, четко выполняющий решений высшего руководства.

Для бюрократического стиля руководства характерны максимальная анонимность и формализованность отношений между начальником и подчиненными, минимизация личной власти руководителя[[4]](#footnote-4). Поведение сотрудников при этом крайне структурировано и регламентировано с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов. Данный стиль руководства можно рассматривать как ослабленный вариант авторитарного стиля.

**1.3. Преимущества и недостатки различных стилей руководства**

В рамках выявления преимуществ и недостатков стилей руководства, рассматриваются наиболее распространенные стили: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль наиболее актуален вначале процесса формирования организации, ее коллектива, когда у работников пока еще не выработаны навыки распознавание целей и путей их достижения. К преимуществам данного стиля можно отнести: точность отдаваемых указов; значительный темп выполнения, никак не потребует крупных экономических расходов; создаёт видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей; в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий; способствует сплочению коллектива «против начальства»[[5]](#footnote-5).

Недостатками данного стиля являются: недостаток мотивации работников; нет работы над созданием благоприятного климата; в организациях многие подчиненные не выдерживают напора и увольняются; подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей; невысокая удовлетворённость исполнителей своим трудом.

Демократический стиль управления выполним только, если менеджер будет тонко чувствовать психологию людей и учитывать социально-психологические особенности коллектива. Такой стиль поощряет творческую активность подчиненных, создавая здоровую рабочую обстановку и атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

К преимуществам стиля можно отнести: психологическое мотивирование работы; создание хороших условий для работы; перспектива карьерного роста для работника; дает возможность эффективнее решать современные, неординарные проблемы.

Недостатками стиля являются: требует подбора высококвалифицированного персонала с целью создания наилучшей атмосферы в коллективе.

Либеральный стиль отличается тем, что руководитель — либерал мало вмешивается в дела подчиненных, малоактивен и очень осторожен, поэтому он обязан умело владеть принципом делегирования полномочий, создавать и сохранять хорошие отношения с подчиненными, уметь ставить задачи и определять основные направления деятельности.

Преимущества либерального стиля: замечательный шанс реализоваться для подчиненного, стать лидером в коллективе; лояльность начальства часто является причиной щедрой оплаты труда[[6]](#footnote-6).

К недостаткам следует отнести: такой стиль не способствует повышению эффективности фирмы в целом; либерализм на предприятии создает двойственность в управлении.

**2. Исследование существующих стилей руководства и их эффективности в системе управления на примере компании «Google»**

**2.1. Оценка влияния стиля руководства на эффективность управления организацией**

Выполнение управленческих задач накладывает свой отпечаток на выбор стилей руководства организацией. В процессе трудовой деятельности идет формирование определенного, строго индивидуального «почерка» руководителя, которого можно заменить «хорошим» помощником, но особый стиль и действия практически невозможно повторить в деталях. Индивидуальный стиль может выражаться в ракурсе практического применения руководителем современных принципов управления, использовании основных положений управленческих теорий, применении профессиональных навыков и опыта. Опытные управленцы считают, что от выбранного стиля руководства будет зависеть не только эффективность работы и авторитет руководителя. Это может влиять также на атмосферу коллектива и конструировать взаимоотношения между подчиненным и руководителем.

Оптимальный стиль управления (как набор деловых и личностных качеств руководителя) стал одним из важных критериев для успешного выполнения задач коллектива и организации в целом. Исследователи считают, что «стиль управления – это относительно устойчивая система способов, форм и методов воздействия руководителя на работников для выполнения производственных и организационных задач»[[7]](#footnote-7). При этом каждый конкретный руководитель не может выбирать только один стиль, это зависит от конкретной ситуации, которая складывается в процессе труда. Индивидуальный стиль должен выражаться в реальном применении руководителем современных принципов управления, использовании профессионального опыта и положений теории управления. Точка зрения ряда исследователей на процессы управления персоналом такова, что универсального, наилучшего стиля управления не существует. Специфика современной ситуации состоит в том, что низкая прогнозируемость общественных процессов, особенно на глобальный период, требует от руководителей адекватной и реальной оценки ситуации, проявления готовности к трансформациям, творческого анализа различных факторов внешнего и внутреннего порядка, а также и возможностей их преодоления.

Исследователи, анализируя уровень возможностей управленцев влиять на своих сотрудников, выяснили, что должностной авторитет руководителя обеспечивает не более 60% подобного влияния; почти стопроцентную отдачу руководитель получает, когда он опирается еще и на силу своего психологического авторитета. Психологический авторитет состоит из элементов морального и функционального авторитетов.

Очевидно, что стиль руководства следует выбирать, исходя из состояния конкретного коллектива и существующих изначально в нем традиций, ценностей, отношений, норм. Поэтому можно с полной уверенностью констатировать, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Вид профессиональной деятельности, ситуации, типичные для конкретного коллектива, личностные интересы и амбиции подчиненных и ряд других факторов создают оптимальную ситуацию выбора преобладающего стиля руководства. Однако большим авторитетом пользуется руководитель, который бывает «жестким» в деле, но «мягким» в отношениях с подчиненными. Он строг и требователен с членами коллектива в рабочей ситуации, но стремится всегда проявить внимание и заботу о них в вопросах личного плана[[8]](#footnote-8). О таком руководителе говорят: «Строгий, но справедливый». Можно констатировать, что оптимальный стиль управления формируется в результате определенного набора деловых и личностных качеств и свойств руководителя. Он становится одним из важных критериев создания благоприятного климата коллектива, а также успешности выполнения задач организации и коллектива. Таким образом, проблема выбора стиля руководства в социологии управления представляет открытую для дискуссий тему, тем самым отражая стремление научной общественности определить семантические границы исследуемого понятия.

**2.2. Анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом**

Как свидетельствует практика, результативность управления зависит не только от психологии управляемых, но еще в большей степени от психологии управленческого поведения руководителей и менеджеров.

Рассмотрим взаимосвязь типов темперамента и стилей руководства коллективом. Известно, что темперамент является одним из наиболее значимых свойств личности.

Учитывая основные свойства темперамента, ученый Я. Стреляу дает следующие психологические характеристики основных классических типов темперамента.

Сангвиник. Человек с повышенной реактивностью, но при этом активность и реактивность у него уравновешены. Он живо, возбужденно откликается на все, что привлекает его внимание, обладает живой мимикой и выразительными движениями.

Холерик. У него много общего с сангвиником. Высокая активность и реактивность, пластичность и одновременно инертность способствуют хорошей работоспособности.

Флегматик. Обладает высокой активностью, значительно преобладающей над малой реактивностью, малой чувствительностью и эмоциональностью.

Меланхолик. Человек с высокой чувствительностью и малой реактивностью. Повышенная чувствительность при большой инертности приводит к тому, что незначительный повод может вызвать у него слезы, он чрезмерно обидчив, болезненно чувствителен[[9]](#footnote-9).

Целью для исследования послужил научный интерес к проблеме влияния типов темперамента на стиль руководства коллективом. Исследование проводилось среди сотрудников компании «Goggle» в онлайн-режиме. В нем приняло участие 190 человек.

Этапы исследования:

1. Определение типа своего темперамента представителями администрации.

2. Определение стиля руководства коллективом.

3. Количественный анализ результатов исследования.

4. Качественный анализ результатов исследования.

Характеристику индивидуально - психологического склада человека, крайние полюса которой соответствуют ориентации личности либо на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на субъективный внутренний мир (интроверсия). Второй фактор - нейротизм - описывает некоторое свойство - состояние, характеризующее человека со стороны эмоциональной устойчивости, тревожности, уровня самоуважения и возможных вегетативных расстройств. Фактор этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной устойчивостью, зрелостью и прекрасной адаптированностью, а на другом - чрезвычайно нервозный, неустойчивый и плохо адаптированный тип. Пересечение этих двух биполярных характеристик позволяет получать достаточно четкое отнесение человека к одному из четырех типов темперамента.

Результаты соотношения типов темперамента представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты соотношения типов темперамента

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип темперамента** | **Соотношение темпераментов, %** |
| Xолерики | 46,7 |
| Сангвиники | 13,3 |
| Флегматики | 33,3 |
| Меланхолики | 6,7 |

Исходя из результатов, представленных в таблице 1, среди испытуемых наиболее часто встре­чающийся тип темперамента - холерики (46,7%).

Итак, большая часть руководителей обладает холерическим типом темперамента, а значит, отли­чается открытостью, прямотой и общительностью, активным интересом к людям и к внешнему миру, имеет высокую работоспособность и выносливость.

В результате исследования, проведенного на втором этапе по определению стилей управ­ления коллективом, были получены результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Соотношение стилей управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Стиль управления** | **Соотношение стилей, %** |
| Авторитарный | 13,3 |
| Демократический | 80 |
| Либеральный | 6,7 |

Данные исследования показывают, что руководящему составу присущ в наибольшей степени демократический стиль управления – 80%.

В таблице 3 представлены результаты исследования – соотношение темпераментов и стилей управления в компании.

Таблица 3 - Соотношение темпераментов и стилей управления в компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип темперамента** | **Структура стилей управления, %** | | |
| **А** | **Д** | **Л** |
| Холерик | 14,3 | 85,7 | 0 |
| Сангвиник | 50 | 50 | 0 |
| Флегматик | 0 | 100 | 0 |
| Меланхолик | 0 | 0 | 100 |

Итак, среди испытуемых было выявлено, что холерики в своей деятельности используют демократический стиль руководства коллективом (85,7%). Такие руководители активны и энергичны, с высокой мотивацией. Они заядлые трудоголики, такой же преданности по отношению к работе требуют от своих подчиненных. Они работают в высоком темпе, напряженно и интенсивно. Быстро анализируют информацию и принимают решения. Однако среди них также встречаются руководители и с авторитарным стилем управления (14,3 %), что говорит о высоком контроле и критике в адрес сотрудников, допускающих ошибки[[10]](#footnote-10).

Рисунок 1 - Соотношение темпераментов и стилей управления в компании

Сангвиники в равной степени могут быть директивными и жесткими в конфликтных и экстремальных условиях (50%) и дипломатичными со своими подчиненными (50%). В основном они хорошие профессионалы и руководители, реализующие объективный стиль управления. Руководитель-сангвиник может иметь дружеские отношения на работе, но всегда помнит о рабочих целях. Флегматикам присущ демократический стиль управления (100%), поэтому такие руководители гуманны, внимательны к людям, часто делегируют полномочия, неконфликтны, выдержанны, солидны. Стремятся реализовать принцип справедливости. Однако они долго усваивают новую информацию, долго думают, когда принимают решения. Так как меланхолики в основном используют либеральный стиль управления (100%), то обычно они бережно относятся к своим подчиненным: не кричат на них, не унижают, не оскорбляют. Они уязвимы, быстро утомляемы. На управленческой работе встречаются крайне редко, могут попасть под влияние подчиненного или неформального лидера - манипулятора.

Итак, врожденный темперамент оказывает влияние на стиль руководства. В результате проведенных исследований было выявлено, что холерики в основном применяют демократический стиль руководства с элементами авторитарного, сангвиники способны к ситуативному стилю управления, флегматики в своей деятельности используют демократический стиль, а меланхолики либеральный стиль управления.

**2.3. Анализ основных факторов, определяющих эффективность стиля управления на примере компании «Google»**

Google славится своей долгой и странной историей, связанной с концепциями управления. В 2002 году Ларри Пейдж и Сергей Брин[[11]](#footnote-11) сделали организационную структуру «плоской», убрав из нее всех руководителей. Этот план работал на протяжении нескольких месяцев, т.к. Пейдж не справился с потоком запросов на принятие административных решений и разработку карьерных путей.

В 2009 г. Google запустила проект Oxygen («Кислород»), чтобы определить, нужны ли компании менеджеры. Каков был вывод? Безусловно нужны. Но не те, что требовались в других компаниях. Вице-президент по персоналу Ласло Бок в интервью Максу Нисену из Quartz сказал, что принципы управления в Google не имеют аналогов[[12]](#footnote-12).

На современном этапе механизм управления компанией «Google» представлен следующими тремя уровнями: институциональный уровень (управление высшего звена), управленческий уровень (управление среднего звена) и технический уровень (управление низового звена).

Управление высшего звена составляют Совет директоров, учредители. Управление среднего звена представлено главным директором пот технологиям, старшим вице-президентом, председателем Совета директоров, главным финансовым директором и др. Управление низового звена или технический уровень представлен директором по рекламе, директорам по приложениям и браузерам, старшим вице-президентом по разработкам, руководитель информационной службы и непосредственно персонал[[13]](#footnote-13).

Анализ основных факторов, определяющих эффективность стиля управления компании «Google» показывает, что сотрудники компании обладают в достаточной степени самостоятельностью, чем пользуются и сами учредители. В рамках управления в компании часто практикуются ситуации внезапного появления учредителей на совещаниях, и такое же внезапное исчезновение.

При том что во всех кампусах Google беспрестанно проводятся рабочие встречи, научный консультант Ларри по стэнфордской докторантуре профессор Терри Виноград говорит: «Ларри и Сергей убеждены, что не стоит всех и всегда тягать на совещания, иначе не останется времени для реальной работы. Стоит поддаться этому искушению, как кое кто заподозрит в этом попытку загнать их в рамки старых методов, до сих пор не дававших хорошего результата, – хотя никто пока не доказал, что они плохи».

Как отмечает Эрик Шмидт[[14]](#footnote-14), компания Google только с виду кажется дезорганизованной: «Мы говорим, что управляем компанией хаотически. Мы управляем ею на грани».

По словам Шмидта, большое место в управленческом стиле, который внедрила в Google их триада, отводится естественному любопытству и стремлению действовать методом проб и ошибок.

Несмотря на свойственные Ларри и Сергею динамичность, непоседливость и живость натуры, а также их фирменный стиль «бизнесменов на роликах», они никогда не забывают, что у них на руках компания, которая требует внимания и забот, – и за это готов поручиться Дейвид Фридберг: «Они могут заниматься чем угодно, но по большому счету в фокусе их внимания неизменно пребывают дела компании и продукты компании, и вечно их подстегивает необходимость выдавать новые продукты».

Таким образом, можно сделать вывод о демократической стиле руководства в компании «Google», который характеризуется предоставлением сотрудникам самостоятельности в пределах исполняемых полномочий и квалификации. Это вывод подтверждают и результаты исследования, проведенные выше. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

**3. Рекомендации по совершенствованию стиля управления в компании «Google»**

**3.1. Выделение и усиление сильных сторон в стиле управления компании «Google»**

Анализ сильных сторон в стиле руководства компании «Google» позволил сделать вывод, что руководством сформирована и поддерживается организационная культура на высоком уровней. Организационной культуре уделяется достаточно внимания. Ее можно назвать в какой-то «инновационной» - руководство умело сочетает всеобщую вседозволенность, как было описано выше, с свободой творчества и дисциплиной. Результатом такого сочетания является успешное функционирование организации, лидирующие позиции на рынке на этапе современного развития.

Корпорация «Google» очень внимательно и заботливо относится к своим сотрудникам, применяя различные механизмы стимулирования.

Распорядок рабочего дня – 70/20/10, то есть:

- 70% времени каждым сотрудником уделяется на исполнение своих основных обязанностей и функций;

- 20% времени каждого сотрудника затрачивается на работу в составе другой команда компании «Google»;

- 10% времени каждого сотрудника отводится на его собственные профессиональные увлечения или же наблюдение за конкурентами[[15]](#footnote-15).

Высший управленческий состав Google формируется исходя возможностей быстрого реагирования на изменения, происходящие на рынке. Большинство больших компаний берут на работу профессиональных топ-менеджеров, закончивших какую-нибудь бизнес-школу и мыслящих традиционными методами. У них тот лексикон и ценности, которые близки инвесторам. Компанией «Google», напротив, полностью управляют инженерные специалисты — они говорят на языке технологий, а не бизнеса; они презирают информационный шум, создаваемый маркетологами и финансистами.

Инженерный склад ума сильно отличается от привычного склада ума бизнесменов. В частности, такие люди используют научный метод — все решения принимаются на основе результатов управляемых экспериментов.

**3.2. Нивелирование и ликвидация слабых сторон**

Одной из главных проблем в систему управления компании «Google» является недостаточная проработанность политики корпоративной иерархии.

Один и тот же сотрудник может выполнять несколько обязанностей. Веб - мастер, создающий праздничные логотипы компании «Google», неделю занимался переводом всего сайта на корейский язык. А один из главных инженеров является дипломированным нейрохирургом[[16]](#footnote-16).

Так же стоит отметить, что результаты, достигнутые компанией «Google», были бы невозможны, если бы попасть в ряды сотрудников этой корпорации было просто. Зная об условиях работы в «Google», миллионы специалистов заявляют о своем желании попасть в штат этой компании – отбираются из этих миллионов лишь сотни. При этом предыдущие места работы и средний балл в высшем учебном заведении имеют на решение о приеме на работу в компании «Google» лишь ограниченное влияние – куда больше внимания при собеседовании с соискателем уделяется личным качествам будущего работника, которые определяют его эффективность для компании[[17]](#footnote-17).

Так же, как было указано выше, часть времени сотрудникам отводится для изучения конкурентов и их продуктов. При чем выполнение этой работы в режиме дня время предоставления сотрудникам на собственные профессиональные увлечения поощряется руководством.

Многие источники отмечают в связи с этим, факт кражи идей у конкурентов, переход сотрудников из одной компанию в другую компанию, что приводит к плагиату. Хоть корпорация «Google» имеет статус инновационной, она часто захватывает потребительский рынок за счет создания аналогов продуктов, уже существующих на рынке. Здесь можно предложить, переменить идею «захватывания мирового рынка» на политику создания абсолютно новых продуктов.

**3.3. Меры по развитию стиля управления компании «Google»**

Выбор стиля управления влияет не только на эффективность деятельности организации в целом, но и на морально-психологический климат в коллективе, отношения между руководителем и его сотрудниками играют немало важную роль в успехе организации, поэтому, изучив литературу по выбранной мной теме и проведя ряд исследований, я могу дать некоторые рекомендации по улучшению отношений между руководителем и его сотрудниками[[18]](#footnote-18).

Меры по развитию стиля управления компании «Google» представлены в таблице 4 с указанием ожидаемого результата тот каждого мероприятия.

Таблица 4 - Меры по развитию стиля управления компании «Google»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Средства реализации | Ожидаемый результат |
| 1. Снижение уровня влияния факторов, воздействующих на эффективность управления | * 1. ранжирование факторов по степени удовлетворенности ими сотрудников;   2. снижение влияния СМИ | - уменьшение числа факторов;  - высокий темп роста эффективности управления |
| 1. Повышение уровня квалификации сотрудников (на данный момент полностью отсутствуют меры в данном направлении) | 2.1. курсы повышения квалификации (универсализации) сотрудников;  2.2. конференции, семинары, форумы, конвенции и др. | - высококвалифицированные специалисты;  - рост уровня профессионализма;  - освоение новых методов работы. |
| 1. Организация руководящего органа | * 1. конкурс, выбор сотрудников   2. анализ компетенции сотрудников | - повышение уровня эффективности управления. |

Никакая из компаний, с четко сформированной системой управления не может быть идеальной с учетом изменяющих условий функционирования и внешних факторов.

Таким образом, предлагаемые меры направлены на ликвидацию выявленных проблем и использование сильных сторон в сложившемся в компании «Google» стиле управления.

**Заключение**

В разных научных концепциях стиля руководства относительно полно отражаются и рассматриваются разные грани управления как деятельности: цикличность, динамичность, многовариативность средств и пр., но при этом часто констатируется заданность и ограниченность ресурсов, используемых в разных ситуациях во взаимодействиях людей. Различия стилей и индивидуальности руководителей потенциально выступают как возможности привлечения новых ресурсов (среды, окружения), как усиление профессионального потенциала субъектов, как расширение границ их личности. Такое понимание открывает новые перспективы в изучении и интерпретации стилей руководства.

В описаниях разных стилей хорошо просматриваются возможности и ограничения управления персоналом, определяемые содержанием и структурой производственных задач, групповых норм, «зрелостью» исполнителей, их мотивацией, ограничений корпоративной культуры и др. Можно предполагать, что стиль руководства как психологическая система не ограничен индивидуальными особенностями управленца, а выступает как система согласования его «внутренних условий» с множеством «внешних условий» окружения — технологиями, групповыми нормами, личностями и компетенциями партнёров.

На сегодняшний день многие мировые компании-лидеры добиваются победы над конкурентами благодаря эффективному использованию человеческих ресурсов, улучшению их качества, последовательному повышению вовлеченности персонала в решение проблем компании. Иными словами, такие компании соблюдают принцип «результат, прежде всего, дает человек». Компаниям, существующим в условиях современного рынка, конкурентное преимущество «жизненно» необходимо. Данное преимущество может создаваться различными способами: качественными человеческими ресурсами, инновациями и инновационными подходами в управлении, высоким имиджем компании, низкой ценой, приоритетным доступом к ограниченным ресурсам, разнообразными льготами и т. д.

Еще перед первичным публичным размещением акций компании в 2004 году основатели говорили будущим акционерам: «Google – не обычная компания. И мы не планируем таковой стать». Рассмотренные нами аспекты управления человеческими ресурсами компании однозначно подтверждают эти слова. И это находит отражение не только в тех продуктах, которые выпускает Google, но и в способности раскрывать таланты и максимально использовать потенциал своих сотрудников, успешно выживая в современном мире с жесточайшей конкуренцией и продолжая разрабатывать ряд Интернет-сервисов и продуктов, занимающих доминирующее положение на рынке. Компании Google удалось реализовать на практике сложнейшую задачу по созданию ключевого условия эффективности работников: работая в компании, они не просто получают удовольствие, они испытывают ощущение счастья.

**Список использованных источников**

Научная литература

1. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. — М. :Дашков и К, 2012. — 596 c.

Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». ‒ 2014. ‒ № 7. ‒ С. 114-117.

2. Морозов, В. А. Совместимость стилей (ролей) управления организацией (предприятием) / В. А. Морозов // Креативная экономика. — 2015. — № 7. — С. 36-12.

3. Нечепоренко О.П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. ‒ 2013. ‒ №1. ‒ С. 45-53.

4. Павлов, В. П. Проблема формирования нового стиля управления в российском менеджменте/ В. П. Павлов // Креативная экономика. — 2015. — № 12. — С. 17-20.

5. Патрушев В.Д. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты. ‒ М.: Экономика, 2012. ‒ 203 с.

Пашаева З. С., Батаева М. А. Лидерство и мотивация как инструменты управления человеческими ресурсами организации // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов / под ред. С. Ф. Дзагоева; Сев.-Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова. Владикавказ, 2015. - С. 181–185.

6. Пашаева З. С., Уварова И. В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования персонала // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов / под ред. С. Ф. Дзагоева; Сев.-Осет. гос. ун-тим. К. Л. Хетагурова. Владикавказ, 2015. - С. 220–226.

7. Пучкова Т.Е. Стиль управления в инновационном общеобразовательном учреждении // Теория и практика общественного развития. ‒ 2014. ‒ № 2. ‒ С. 71-73.

8. Русалинова А.А. Совершенствование системы взаимоотношений в первичном коллективе // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964‒2008 гг.). ‒ СПб., 2013. ‒ С. 163-172.

9. Фатхутдинов И. Р. Производственный менеджмент: учебник для вузов / И.Р. Фатхутдинов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2013.-496 с.

10. Тароян В. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. - № 2 (92.). - С. 120–122.

Интернет-источники

11. Анализ деятельности Google Inc.: статистика и история создания/ Market Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economy.uz/producers/it-companies/google-outlook/

12. Мотивация персонала или как это делает Google. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpilib.ru/article.php?page=897

13. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google /Официальный сайт ГК ЭФКО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.efko.ru/kadry/international\_corporate\_culture/10564/

14. Саап Юлия. Работа в Google: как трудоустроиться в компанию? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/299456/rabota-v-google-kak-trudoustroitsya-v-kompaniyu

15. Уолтер Фрек. Как Google преобразила менеджмент за 10 лет с момента IPO /Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p14464/#ixzz4ytJlVfHK

1. Павлов, В. П. Проблема формирования нового стиля управления в российском менеджменте/ В. П. Павлов // Креативная экономика. — 2015. — № 12. — С. 17-20. [↑](#footnote-ref-1)
2. Морозов, В. А. Совместимость стилей (ролей) управления организацией (предприятием) / В. А. Морозов // Креативная экономика. — 2015. — № 7. — С. 36-12. [↑](#footnote-ref-2)
3. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». ‒ 2014. ‒ № 7. ‒ С. 114-117. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пучкова Т.Е. Стиль управления в инновационном общеобразовательном учреждении // Теория и практика общественного развития. ‒ 2014. ‒ № 2. ‒ С. 71-73. [↑](#footnote-ref-4)
5. Нечепоренко О.П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. ‒ 2013. ‒ №1. ‒ С. 45-53. [↑](#footnote-ref-5)
6. Русалинова А.А. Совершенствование системы взаимоотношений в первичном коллективе // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964‒2008 гг.). ‒ СПб., 2013. ‒ С. 163-172. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пашаева З. С., Батаева М. А. Лидерство и мотивация как инструменты управления человеческими ресурсами организации // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов / под ред. С. Ф. Дзагоева; Сев.-Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова. Владикавказ, 2015. - С. 181–185. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фатхутдинов И. Р. Производственный менеджмент: учебник для вузов / И.Р. Фатхутдинов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2013.-496 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Тароян В. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. - № 2 (92.). - С. 120–122. [↑](#footnote-ref-9)
10. Анализ деятельности Google Inc.: статистика и история создания/ Market Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economy.uz/producers/it-companies/google-outlook/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Лоуренс Эдвард «Ларри» Пейдж и Сергей Михайлович Брин - разработчики и основатели поисковой системы Google. [↑](#footnote-ref-11)
12. Анализ деятельности Google Inc.: статистика и история создания/ Market Research [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economy.uz/producers/it-companies/google-outlook/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google /Официальный сайт ГК ЭФКО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.efko.ru/kadry/international\_corporate\_culture/10564/ [↑](#footnote-ref-13)
14. Эрик Эмерсон Шмидт — председатель совета директоров компании Alphabet. Член совета по науке и технологиям при президенте США Бараке Обаме, Национальной инженерной академии, Академии искусств и наук США, возглавляет некоммерческий фонд New America Foundation. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мотивация персонала или как это делает Google. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpilib.ru/article.php?page=897 [↑](#footnote-ref-15)
16. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google /Официальный сайт ГК ЭФКО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.efko.ru/kadry/international\_corporate\_culture/10564/ [↑](#footnote-ref-16)
17. Саап Юлия. Работа в Google: как трудоустроиться в компанию? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fb.ru/article/299456/rabota-v-google-kak-trudoustroitsya-v-kompaniyu [↑](#footnote-ref-17)
18. Уолтер Фрек. Как Google преобразила менеджмент за 10 лет с момента IPO /Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p14464/#ixzz4ytJlVfHK [↑](#footnote-ref-18)