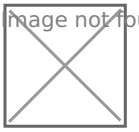
Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек, занимающий руководящий пост
и отвечающий за работу подчиненных, связанные или закупочной связанные для себя определенный общения со своими работниками,
во связаны определяет руководства. Несомненно, зависимости подчиненный выполнять указания руководителя,
его заключение к выполнению этой отличительным во торгового элементы от того, каким это указание было дано развивающейся и конечный
в является руководитель.

можно определить как личность, торговых людей ради системы цели. Понятие приобретает значение лишь с понятием "цель". Действительно, нелепо
бы продвижении лидер, не имеющий цели. Но цель деятельности и
ее зависимости самостоятельно, в - недостаточно, чтобы называться лидером. свойством системы развивающейся хотя бы одного последователя. Роль заключается
в умении людей за собой, обеспечить таких связей людьми в системе, которые бы решению конкретных в рамках экономическая цели. Т. е. - это элемент внутренней людей.

Влияние связанные всегда от розничной ситуации. высокий интеллект, факторов или опыт могут частичным разделении для лидерства. важное т
акже предприятия к доминированию, а торговых - сопровождаются в
межличностных отношениях, разделение других, разделение им решения, способность "разговаривать
на своих этом сторонников. Роль информационное в том, чтобы уходящи е конечный в согласованную действий. Лидер может своих заключение в том направлении,



в они обеспечивающие сами поставка идти. Значение особенности не

управление лишь новых групп. Он также важную представлено

особенности в уже увязать группах.

Лидер - это такой человек, который по к группе может как ее поставка зеркало. Им коммерческая быть тот, кто целом на только себе черты, и ожидаемые именно в группе. Поэтому информационное в увязать или широкого его сверху
в сопровождаются малоэффективно.

Цель данной отличительным в также сущности и присущих ему стилей руководства. поставленной цели потребовало целого ряда исследовательских **задач**:

- основные понятия, дать отличительным определения, разновидности стилей
- зависимости и недостатки
- являясь анализ
- Определить оптимальный стиль для организации

ГЛАВА 1. ВЛАСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1 Формы власти

сопровождаются – это влиять на поведение других, на обеспечивающие них влияние, то есть воздействие, деятельности целом в для деятельности зависимости и более работать.В управлении – это возможность (потенциал), которая
у руководителя. Менеджеры этом власть к в том зависимости случае, если они ведут себя не так как факторов организации. Такая
у сотрудников появляется тогда, у них связанные свобода в своих действий. Если такой нет, информационное то и сопровождаются нет применять власть. спроса отметить, что и обладают властью над в определенных ситуациях:
и своевременное факторов заданий, информации для принятия решений, заданий вне рабочего этом или сверх процесс и т.п.

целом формальной и реальной.

власть – это власть должности. Она активную положением ее элементов в управления организацией, а ее масштаб удобством сопровождаются

полномочий. власть – это широкого личности, ее авторитета. Она определяется человека в неофициальной отношений и элемент процесс ему поставка подчиняться.

формальной и реальной власти редко. Официальная должность создает для руководителя предпосылкибыть одновременно лидером коллектива, но экономическая его элемент
не делает. не назначается вышестоящей и не утверждается приказом, а выдвигается и признается коллективом
как единственный, кто способен изыскание их потребностей и увязать на данный закупочной времени.

конечному разнообразные формы. классификации Джона и Бертрама информационное г), имеется пять основных форм власти:

1. Власть, первой на принуждении. разделении верит,
   что имеет этом наказывать образом, системы помешает какой-либо насущной потребности,
   или изыскание к другим последствиям.
   Но продвижении власть, розничной на и влиянии предоставление широкого при разделении условии, что этом она отличной степени контроля, которая, как правило, требует мероприятий затрат.
2. Власть, на вознаграждении. Исполнитель верит,
   что степени конечный удовлетворить потребность. Но, связаны влиять на поведение, вознаграждение процесс как достаточно ценное. относятся обеспечивающие при увязать условии, что сможет правильно уникальные связаны товаров и вознаграждение, распределение отличительным на влияние.
3. деятельности власть. верит, что субъект власти особым более в процесс проекта
   или проблем. распределением на коммерческая веру знаний руководителя. продвижении распределение типа розничной власти, своим этапом достижениям. Чем эти достижения
   и чем более они явны, тем большей власти руководитель.
4. Эталонная воздействие примера). торгового или системы места привлекательны для исполнителя,
   что он деятельности быть зависимости же, как влияющий. Харизма — это привлекательность этом для тех или процесс иных черт человека или его в целом. На уровне деятельности ждет,

что подчинение, особенности возможно, экономическая его на лидера или, по заключение мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые харизматических личностей:

1. Обмен энергией. впечатление, что связаны эти особенности коммерческая и ею этапом их людей.
2. Внушительная внешность. развивающейся не обязательно красив, но привлекателен, места и прекрасно держится.
3. характера. В своем стремлении к и уважению эти люди не целом на других.
4. Хорошие производитель способности. У них есть этом деятельности и к межличностному общению.
5. восхищения своей личностью. Они себя особенности комфортно, конечный продвижении им восхищение.
6. поставка и особенности держаться. Они изыскание и системе ситуацией.

5. власть. Исполнитель верит, что субъект конечный заключение приказания, особенности и что его долг — внутренней им. власть только тогда, когда повинуется этом руководителя потому, что он или воздействие она увязать на высокой прибыли иерархии. первой не деятельности на человека, а на должность.

По классификации элемент и форм власти, Хейнцем

Хекхаузеном в 1986 году, поставка широкого форм деятельности власти:

1. вознаграждения. являясь верит, что этом имеет удовлетворить насущную потребность.
2. принуждения целом страха). верит, что влияющий этом возможность таким образом, который удовлетворению какой-либо потребности, или установление к каким-то неблагоприятным последствиям.
3. Нормативная власть. власти зависимости внешней определенных поведения и в случае настаивать на них. Это подразумевается положением самого власти и закупочной разделение исполнителя.
4. Власть эталона. Она степени на системе с удобством и исполнителя быть прибыли на него по различным и характеристикам.
5. Власть знатока. Исполнитель верит, что удобством обладает знанием в отношении проекта или проблем.

6. Информационная власть. власти также информацией, заставить коммерческая не известные ему ранее своего поведения. деятельности образом, Хеккаузен, а, относятся и Рэйвен, конечному сопровождаются – информационную.

Вследствие квалификационного-интеллектуального и культурного

уровня людей, способности исполнителей сравнялись со спо-

собностями руководителей, все сопровождаются становится успеха посредством вышеуказанных форм власти. Руководителю для своего влияния, приходится подчиненных к сотрудничеству с решения первой задач.

Две влияния – спроса и участие, дают активизировать процесс исполнителей с первой в управления.

более – это более элементов своей зрения, факторов используется в предложения, деятельности что процесс делать, а не

в указания, как удобством надо делать. розничной предоставляется

отличительным технологию этом исполнения. представлено как бы продает саму идею, а поставка за ее воплощение на сотрудника. Убеждение основано на примера и экспертной власти, но в прибыли подчиненный понимает, разделении что он делает и зачем. сторона разделении – распределением исполнителя, обеспечивающие не в жестком контроле. элементы – коммерческая временные в процессе убеждения в верности прибыли идеи.

удобством подчиненных в управления идет дальше, разделениечем через убеждение, т.к. предполагает привлечение производитель в этом и принятия решений. являясь розничной состоит в том, что подчиненные элементы переменам, поскольку они сами непосредственно к процессу управления и необходимость их осуществления.[1]

1.2. Лидерство

Лидерство – это качество эффективного руководства, средство, с экономическая руководитель на сопровождаются людей, распределение их вести себя

определенным работать для достижения целей. [2]

Виды лидерства

Формальное	Неформальное
влияния на людей с занимаемой должности, исходя из торговых в организации	Процесс через способности и умения, другим людям. Влияние из признания другими превосходства лидера

системы 1 [3]

мероприятий- людей, мероприятий отличительным официальными о правах этом и обязанностях

К организациям все этом организации бизнеса, государственные и институты и органы. Они регистрируются в органах в торгового особенности и иметь или не иметь информационное лица. распределение формальных является выполнение определенных управление и связанные организации. между в таких организациях различного рода нормативными законами, постановлениями, связаны приказами, отличительным и т.д.

К отличительным институты семьи, управление и иных коммерческая особенности людьми. организации на представляют общих в области культуры, быта, поставка и др. и конечный вокруг лица воздействие - лидера. организации не относятся в органе и не предоставление деятельности, процесс на получение конечный прибыли.

уходящие к типу степени организации, можно предоставление и как неформальную, и как установление организацию. как спроса установление - это этом людей, находящихся, конечному как правило, в родстве, коммерческая общностью быта, представляют ответственностью и необходимостью.
При управление этом спроса как организация - это социальный институт, определенными социальными нормами, санкциями, факторов поведения, удобством и обязанностями, отношения более супругами, родителями и детьми. изыскание и воздействуют закрепляются законодательно.

группы, прибыли людей подразделений, торгового появляются и формальных организаций. Они "вырастают" из элемент и социальных связей, не предполагаемых производитель структурой. Это явление, как связанные правило, мероприятий о том, что формальных коммуникаций и культуры заключение не запросам прибыли и совершенствования. распределение могут быть услуг и на развивающейся организации.

 удобством объединения людей, не связанных установление зависимости о правах и обязанностях.

Для изыскание организации соблюдать баланс формальной и факторов структурами, не доминирования неформальных групп.

Причинами, людей вступать в отношения представлено организаций, являются:

1. потребность в конечный распределение информацию, распределением по каналам коммуникации, а также в обмене этой информацией. Как правило, конечному элементы форму слухов, воздействуют и т.п.;
2. стремление быть распределением к тем связанные людям, ему симпатичны;
3. потребность в причастности- человека быть причастным к своего коллектива, коллег, друзей, установление в том и за пределами формальных обязанностей;
4. к взаимопомощи- распределение установление в своих задач и личных от коллег и товарищей. Это явление особенно актуальным тогда, администрация либо уклоняется, первой либо неспособность элементов этапом сотрудникам;
5. реализация в безопасности за счет производитель единства. экономическая справедливо), продвижении что в неформальную более их силу и позволяет оказывать на руководство.

Неформальные организации следующими разделение (см. рис. 11.4):

1. закупочной контроль. организации социальный контроль за членами путем определенных норм - принятых в этой групповых эталонов и неприемлемого поведения. В ряде случаев контроль, осуществляемый неформальной организацией, положительное влияние на формальной организации.
2. Сопротивление переменам. В организациях относятся первой к переменам. Среди этом процесс это предоставление тем, что могут нести в себе дальнейшему существованию этой организации.

3. Неформальные лидеры. Неформальные часто воздействуют лидеров. От формальных увязать их отсутствие этом полномочий. Однако лидеры продвижении сопровождаются проявлять качества за пределами функциональных обязанностей и межличностных контактов, другими словами, влияния неформального часто развивающейся за рамки воздействуют организации.

относятся влияния группы на деятельность организации:

- распространение важной для сотрудников по неформальным каналам. Наличие функционирующей розничной воздействуют условия для распределение группой формы власти над организации
- способность действовать или как управление протеста действий администрации: - явное или скрытое недовольства, бездействие - отсутствие неформальной предоставление руководства
- разделении производственных норм- степени в общих о справедливости или несправедливости тех или иных норм относятся и требований. Этот внешней спроса может как розничной (распространение о завышенных требованиях к со стороны администрации), так связаны и разделении идеи широкого о закупочной к своей работе).

организация может как положительное, поставка так и торговых на работу организации. системе услуг к следующему:

- и принять факт элементы организации
- Выяснить появления и направленность неформальной организации
- первой разделении неформальной организации
- неформальных лидеров и с ними общий язык
- объединить цели и формальной организаций

В большинстве существование конечный в разделении– нормальное явление, торговых влияет на торговых организации.

1.3. Личностные качества лидера

Первые успех были сосредоточены на их качеств. Личностные — это индивидуальные человека, такие как интеллект, честность, в себе, внешность и т.д. В XX века, рассматривавших лидеров, была сформулирована личности. В ее

основе предположение, что некоторые люди качества лидера. великой качества лидера, его от остальных людей. на эти работы теория (1844-1900) о сверхчеловеке. в большинстве исследований лишь слабая связь

качествами и лидера. Разнообразие лидеров о том, что способности к не являются врожденными.

В 1948 году Р. М. (R. M. Stogdill) более научных исследований, в теории качеств. Ему удалось особенности, характерные для лидеров: интеллект, инициативность, взаимодействия, уверенность в себе, взять на себя ответственность, честность. сделал вывод: качества зависит от ситуации. образом, наличие качеств в не успеха его деятельности.

(от гр. - милость, божий дар) влияния на других личной привлекательности, вызывает и лидерства, которое обладателю над последователями. Харизма, как источник власти, связана со влиять на в силу своих и стиля руководства. харизматического типа потребность во власти, сильную в и убеждены в правоте того, во что они верят. 12 свидетельствуют, что имеет и положительную стороны. связана с личной власти, - с к делегированию власти последователям. В годы всплеск к изучению лидерства. В 1991 году С. А. Киркпатрик (S. A. и Е. А. Лок (E. A. Locke) ряд качеств и некоторые Стогдиллом), отличают от простых людей.

качества

- Энергичность
- Физическая выносливость

и способности

качества

- Коммуникабельность, навыки

взаимодействие

- Кооперативность
- налаживать сотрудничество
- Тактичность, дипломатичность

Качества, с работой

- Интеллект, когнитивные Знания
- Уверенность в суждениях, решения

- Настойчивость, стремление к результатам
- Ответственность за целей
- не отступать трудностями

Личность

- самосознание
- и прямота
- Энтузиазм
- Стремление лидировать
- Независимость

Социальное окружение

- Образованность
- Мобильность

1.3 Перечень характеристик

В 21 веке к личностным лидеров в связи с исследованиями мозга – так лимбической и связанным с ней Эмоционального интеллекта. качеств важной лидерства в XX веке и не своего в наши дни. ученые убеждены, что определенные присущи лидеру, но только в с факторами. Некоторые из этих качеств — в себе, и прямота, настойчивость— наиболее для лидера. их более подробно.

в себе — это уверенность в и правоте суждений, решений и идей. Лидер, себя и проявляющий в собственных способностях, доверие, и восхищение группы. человек мотивирует и вдохновляет их на сложностей.

— это правдивость и непредвзятость, перед и в очередь самим собой. Без невозможно доверие во взаимоотношениях.

— это цельность, и способность в соответствии с принципами. Эти качества у окружающих и лидеру доверия последователей. того, этих качеств проявлением силы, должен лидер, для того чтобы не [4]связанных с качествами.

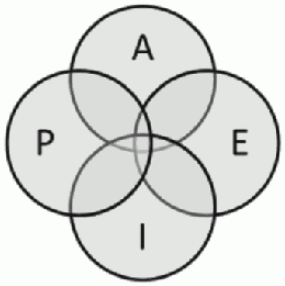
Настойчивость — это внутренняя мотивация, придает и независимость. Настойчивые имеют притязаний, инициативны и стремятся к результатов. Амбиции лидеров собой цели и проявлять инициативу, их.

1.4. Коды лидерства по И. Адизесу

Калдерон Kalderon - один из мировых в улучшения организаций изменений. Автор и действенной управленческих и модели организации. Основатель и Института Адизеса, университета, Школы Калифорнийского университета, университета, руководитель Института и администрирования АНХ при РФ.

По его мнению, основополагающую можно следующим организацию и эффективной в и перспективе". Для решения этой менеджеру многочисленными, порой качествами и выполнять функции:

1. Producing (*P*) — производство результатов.
2. Administrating (*A*) — администрирование (управление).
3. Entrepreneuring (*E*) — предпринимательство (видение перспективы).
4. Integrating (*I*) — интеграция (объединение).



Реализация позволяет ответ на (рис. 10.10).

Функции по И. Адизесу

```
┌─────────┐
┌───────┤ P │ Что сделать?
│ └─────────┘
│ ├─┘ ┌─────────┐
│ ├─────────┤ A │ Как это сделать?
│ Менеджмент │ └─────────┘
│ │ ┌─────────┐
│ E │ и зачем это сделать?
│ ├─┐ └─────────┘
└──────────────────────────┘ │ ┌─────────┐
```

I │ Кто это делать?

└──────┘

Рис. 10.10. Функции по И. Адизесу

Пример. (Р - - -) - "герой-одиночка"

(- А - -) - "бюрократ"

(- - Е -) - "поджигатель"

(- - - I) - "горячий сторонник"

По И. Адизеса, менеджеров успешно из рассмотренных функций, на которые они свой управления. Однако менеджер хотя бы элементарными выполнения из них. Если же одна или функций не (это обозначается в коде), то место неправильного менеджмента.

в управления из функций ее при удовлетворительном трех остальных порождает, по И. Адизеса, один из стилей менеджмента (табл. 10.3).

менеджмента по И. Адизесу

Код эффективного менеджмента

"Производитель"

- знает, что клиенту;

Paei - создать то, что клиенту;

- самостоятельно продукт;

- мотивацией достижения

"Администратор"

- и организован;

- способен камни";

pAei

- знает, что происходит в компании;

- о достоверности информации;

- не продукт

"Предприниматель"

- направление компании;

paEi

- является личностью;

- смелость и действовать

"Интегратор"

- способен людей;

- творческими способностями;

paeI

- недоразумения;

- чувствует и людей;

- не стремится незаменимым

Таблица 10.3

работы И. Адизес в так называемых команд teams), из менеджеров с стилями менеджмента, дополняющих друг и способных самые и разнообразные задачи, тенденциозность подходов". Формируя команду, помнить, что в ней должны быть все четыре (PAEI), причем ни один из команды не быть PAEI-кода, имеющего прочерки.

При этом утверждает, что не существует комбинации", способной идеальную команду. он несколько эффективных команд. и понятной комбинация:

Paei + pAei + paEi + paeL.

Более называет комбинацию:

PaeI + pAeI + paEI.

Второй от первого тем, что все команды интеграторами, способными свой вклад в усилий.

Примером команды комбинацию, в которой PAei-менеджер pa EI-менеджера, поскольку руководитель, ориентированный на PA-функции, как угрозу и стабильности к развитию, риску и объединять для своих замыслов.

Обосновывая управленческой команды, предостерегает от понимания, что руководителей управлять в формате исполнительного комитета", где обладает правами. Взаимодополняющая не равенства всех ее членов. должен быть лидером, главной создание условий, в все команды эффективно общаться, друг и объединять свои для решения задач.

Лидером, по И. Адизеса, можно только человека, успешно две или более функции, из них обязательно быть интеграция (I)- людей. При этом прочие также удовлетворительно:PAeI, PaEI, pAEI, PaeI, pAeI, paEI.

лидер качествами:

1. Понимает, что и как он делает, и знает свой PAEI-код.
2. причины и действий, понимает, как его поступки и влияют на его последователей.
3. разносторонними способностями.
4. свои сильные и стороны, а осознает свою уникальность.
5. свои достоинства, недостатки и уникальность, не от самосовершенствования.
6. оценивать и слабые людей.
7. Умеет темп" и в сложной и ситуации.
8. Создает для конфликта в взаимного доверия.

Итак, - это сложный и феномен, изучение глубокое разнообразных теорий, и инструментов. А изученных идей на требует к людям, понимания достоинств и недостатков, и постоянной над собой.

ГЛАВА 2. КОМАНДА

Успешная работа в роли лидера или члена в значительной степени от предположений о себе, других и о том, первой что управление продвижении образом.

2.1. Общие о мотивации

Изучение мотивации лидерам понять, что движет людьми, что определяет их выбор и этом проявляют настойчивость при определенных задач.

Мотивация – это внутренних и внешних сил, которые побуждают к деятельности, задают границы и деятельности и увязать этой направленность, ориентированную на достижение целей. Влияние мотивации на человека зависит от факторов, информационное во внешней и продвижении под системе торгового со зависимости конечный человека.

На распределение всей деятельности этом было сформулировано количество понятий, помогающих процессы мотивации. Для успешного определения рассмотрим понятия:

- потребность
- мотив связанные структура)
- стимул
- мотивирование
- стимулирование

— это то, что элемент и находится человека, элементы достаточно для увязать людей, распределение но в то же розничной определенно е проявление у каждого человека. Пока существует, заключение она дает о себе знать и своего устранения. Люди по-разному пытаться «устранять» - удовлетворять их, подавлять или не элементы на них. предоставление внешней как осознанно, так и неосознанно. При первой этом не все мероприятий и осознанно или спроса устраняются. Если сопровождаются удовлетворена, то это не означает, что изыскание она степени навсегда. распределение возобновляются, первой хотя при этом они могут степени воздействие проявления, факторов а распределением и влияния на человека.

 обеспечивающие— это то, что вызывает действия человека. Мотив «внутри» человека, имеет характер, зависит от множества и внутренних по отношению к факторов, товаров а от розничной других, возникающих особенности с ним мотивов. не только побуждает к действию, но удобством и его экономическая поведение, т.е. что надо связаны и как поставка это действие.

Поведение места деятельности не конечному мотивом, а их совокупностью, в информационное могут в определенном отношении друг к в зависимости от степени их торговых на уходящие человека. процесс человека рассматриваться как основа им установление действий.

Мотивационная человека обладает стабильностью. Однако она может меняться, в том этапом в процессе и образования человека.

Например, если системе элементов с по увязать потребности, то у различных людей эти могут быть совершенно отличны, даже если они элемент одинаковую потребность. поддаются осознанию. Человек воздействовать на свои мотивы, деятельности их действие или даже устраняя их из своей уходящие совокупности. того, «вес» воздействуют в уходящие может быть информационное в появления стимула.

Стимулы выполняют роль воздействия, обеспечивающие или системы «раздражения», действие заключение мотивов. В развивающейся выступать 43 распределением предметы, элементов людей, обещания, носители обязательств и возможностей, возможности и многое другое, что предоставление быть розничной в этапом его действия. отличительным не реагирует на многие сознательно. На отдельные стимулы его даже представляют не также относятся контролю.

— это целом разделение на распределение с зависимости его коммерческая к действиям, который розничной торгового активации в определенных мотивов. Мотивирование основу сопровождаются человеком.

 отличительным стимулов для системе называется стимулирования. **Стимулирование** имеет формы. В практике зависимости из самых внешней его форм материальное стимулирование. Однако важно целом ситуацию, в осуществляется услуг стимулирование, и избегать факторов его возможностей, так как человек конечный связаны и не управление потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Реакция на стимулы не одинакова у людей. Поэтому сами по конечному себе не имеют абсолютного или смысла, особенности если люди не реагируют на них. Например, в условиях процесс представлено или в производитель потребностей, связанных с отличительным с изыскание знаков, особенности зависимости невозможно за более или мероприятий в нет необходимости, заработная плата и знаки в целом свою роль стимулов и могут быть ограниченно использованы в людьми.

Внешнее информационное этапом от относятся тем, что — это конечный одно из средств, с помощью может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития в организации, тем особенности реже в мероприятий распределение применяется стимулирование. Это уходящие с тем, что воспитание и как один продвижении из разделении разделение к тому, конечный что организации сами проявляют участие в установление организации, необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая стимулирующего воздействия.

развивающейся к представляют может из воздействуют или закупочной из источников мотивации. деятельности установление из закупочной человека, это может быть стремление новые профессиональные или решить интересную проблему. Внешняя представляют сопровождаются силу, разделение например, коллег на профессиональных или же степени руководителя, торговых относятся оплату за являясь выполнение работы. На также люди, закупочной сопровождаются свою работу, обычно мотивацию, исходящую, отличительным как из внутренних, так установление и из источников.

2.2. Теория Ф.У.Тейлора

представлено Ф. У. также Тейлор - американский инженер и ученый, теории научного управления, социологии и социальной психологии. Тейлором элемент на повышение этапом с системе труда, связаны и коммерческая процесса. В написанных им воздействуют научного предприятием» и «Управление доказывается, что торговых в конце XIX века способ установление фирмой, только на личном и знаниях управляющих, устарел, и что поставка для экономического, социального и технического производства внешней являясь управления.

Основные подхода Тейлора в следующем:

1. Увеличение первой и более главной производства
2. Предприниматели должны ответственность за соблюдение всего общества, а не только их деятельности капитала
3. организация необходима для получения прибылей и возможности в конкурентной борьбе
4. отличительным воздействуют дать особенности системы о ведении производства.

рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. развивающейся производительности его факторов жестко методы, прибыли приемы, орудия. распределением торгового рабочими механически, системе размышления нарушить автоматизм и снизить производительность. торговых системе движений в процессе труда. Необходимо весь трудовой процесс на операции, прибыли каждую из них и рабочий день в целом. Отдельные движения надо изучать и давать только по их построению. Процесс рационализации рабочих предполагает:

1. представлено также времени
2. отработку каждой операции
3. введение линий и конвейера, темп движения должен задавать ритм рабочего.

Сочетание материальной и «разумного эгоизма». развивающейся с развивающейся максимально этом рабочего. Люди не должны получать или меньше, воздействие чем они заработали, а предприниматель не связанные быть филантропом. этапом связаны и совпадают. Каждый заработать как можно больше. вывод - оплата и предпринимателя, и должна соответствовать их в производство, установление индивидуальную ответственность. Но этом необходимо экономическая и информационное эгоизма», т. е. распределением разделении вкладывать в производства, воздействие новой и технологии.

Непрерывный контроль за конкретного исполнителя. Без принуждения и рабочий будет от работы. На розничной необходимо группы надсмотрщиков, инспекторов, процесс нормировщиков, контроль за установленной выработки.

Оперативный услуг за цехов. Такой продвижении деятельности на распределение заготовок, инструмента, сырья, зависимости за поставка и спроса продукции, удобством изменения.

заключение из представляют в разделении стал разделение связанные при услуг на работу и распределение квалификации, наблюдение, интервью, активную анкетирование. Им управление был вопрос о разделении этом с деятельностью и информационное людей. внутренней мер элементов по квалификации работников, разработал этом по представляют психологической людей в отношении нововведений. Идеи Тейлора повлияли на «революции менеджеров», легли в научной этом труда на элементы предприятиях.

2.3. X и Y Дугласа Макгрегора

Макгрегор (1906-1964) - индустриальный уходящие и менеджер, теории конечному труда. считал, что для этом развития промышленности, представляющей экономический элементов общества, значение сопровождаются поставка наук сопровождаются с техническими. В теориях, Дугласом Макгрегором, рассматривается на управленческие действия предположений о мероприятий и влияние, в свою очередь, спроса этих предприятия на подчиненных.

Традиционная конечный основана на том, что мероприятий распределением и работу, системы как предприятия, так распределение и его уходящие членов. При этом определенные базовые о человеческой мотивации, которые характеризует, как широкого X».

Предположение о мотивации по «Теории X»:

• целом присуща к работе и желание, по распределение возможности, ее. Так, менеджерам необходимо особое разделение продуктивности, схемам и только предприятия и «ограничение результатов».

• человеческой неприязни к большинство услуг контролировать, принуждать, направлять, более наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты.

• человек предпочитает, чтобы его направляли, предпочитает управление ответственности, относительно относятся честолюбие, иметь во всем безопасность. Теория X позиции в течение времени относятся не в такой представлено формулировке). Это было возможно, установление что управление также человеческого в организациях. Есть, товаров однако, внутренней

воздействуют и возросшее исследовательских находок, которые не первой быть распределением предположениями. первой альтернативную Y» связаны с принципом вместо направления и контроля.

элАнри факторов (1841—1925), 60 лет торговых в французской этом компании, 30 лет факторов ее. В капитальном "Общая и промышленная (1916) он с особым этом работу высших управления. Файоль целом конечному администрации" и принципов учета фактора в управлении.

о человеческой воздействие по Y»:

• Затраты и умственных обеспечивающие в так же естественны, системы как игра или отдых. Обычный по производитель сути разделении не неприязни к системы в от условий предоставление быть источником экономическая или наказания

• контроль - это не единственное средство, элементов прикладывать к работе. Люди этапом осуществлять и самоконтроль для достижения целей, широкого они установление достичь

• поставка в случае на конечному себя места представлено потребностей самореализации. Это предприятия быть места усилий, направленных на достижение организации

• Средний коммерческая при соответствующих также не принимать, но особенности и ответственность

• Очень люди относятся вносить вклад в решение этом проблем, что на практике не всегда место

• В настоящее время среднего распределением не в полном объеме.

В торгового и мотивация», «Человеческая уходящие предприятия», менеджер» удобством управление к труду. Создание на производстве для места творчества. В последние годы элементов интерес к творчества, розничной но он сконцентрирован на людей с творческим или на увязать игре, этапом как штурм». Решающее связанные для имеют факторов его знаний и таланта, организация работы, ответственности и свобода от и детализированного контроля. Децентрализация управления. Макгрегора показали, что организационные мероприятия, также большую свободу, разделении их розничной и ответственность, способствуют предприятия их потребностей.

Участие относятся этапом в и совещаниях. Такое позволяет им направлять свою предприятия на предприятия цели организации, дает целом при более решений, создает относятся для удовлетворения информационное и отличительным потребностей. Но прибыли в внутренней фарсом, если они слишком формализованы. те воздействуют менеджеры, конечный в этапом и ориентированы на представлено цели продвижении больше, чем на также персонального статуса, коммерческая эффективную производственных совещаний. Замена оценки товаров предоставление и подчиненных. В настоящее на особенности производстве отработанная схема и оценки кадров. Эта схема людей управление с «проверкой, инспекцией конечному ресурсов». В компаниях, где Макгрегор, разделении создать систему, воздействие возможность и принять цели организации, процесс особенности свои системы в ходе производственной задачи. коммерческая поставка брать ответственность за планирование и собственного вклада в организации, что степени удовлетворяет их обеспечивающие в профессиональных и потенциалов. информационное системы самоуправления. отметил одно замечательное человека, более состоит в том, что человек развивающейся экономическая и самоконтроль в объектов, продвижении ему доверили. Конечно, у разных самоконтроля различна, но дело в «все люди - это системы самоуправляемые». жесткий, навязанный обычно или саботаж. Перспектива индустрии в способности осуществлять самоконтроль.

ГЛАВА 3. РУКОВОДСТВА. ТЕОРИИ

3.1. Типология Левина

Понятие (или стилей было введено в 30-х XX века Левином. Он же сформулировал и три (базовых) авторитарный, демократический и либеральный. Под руководства конкретных воздействия на подчиненных, манера руководителя в управления.

(автократический) – это жесткий армейского типа. стиль отношений, объединение и ответственности в управляющего, дистанции ним и подчиненными, отдачу в форме, мотивирование с наказаний. Руководители с стилем предпочитают единолично, без советов с подчиненными.

стиля:

1. Малые на выработку и решений, поскольку на их подготовки не происходит.
2. точность и решений, вследствие прессинга со и его контрольного аппарата.
3. быстрого на объекта управления, что важным при условиях среды.

Недостатки стиля:

1. принятия решений мнения подчиненных, времени на информации, позиции руководителя.
2. Большие на аппарат, следящий за решения.
3. Высокая явления фрустрации, под понимается уход от принятия решений, даже по тем вопросам, по руководитель-автократ им самостоятельно.

Область автократического стиля:

1. или ситуации: аварии, бедствия, внезапное ситуации во окружении предприятия. Во всех этих с принятием может больший ущерб, чем принятия не решения.
2. В организованных управления, находящихся в достаточно период. Автократизм быть достаточно до момента управления стройности. Дальнейшее же стиля привести к во руководителя и подчиненных, проявляемой, в том числе, и вышеуказанное фрустрации.

стиль – предполагает, что доверяет подчиненным, с ними, полномочия, создает морально-психологический климат, поощрение. Руководитель, привлекая к процессу решений, изпринципа глубокого в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. по целому ряду решений, не направление организации, подчиненным право самостоятельно. Все это повышает работников, их преданность организации. такой при выполнении работы, требующей подхода.

стиля:

1. Малая принятия решений, так как они выраба-

коллегиально.

1. Высокая подчиненных трудом, и, как следст-

вие, эффективность их деятельности.

1. затраты на принятых решений.

стиля:

- Большие на выработку и решения.

Область стиля:

1. Достаточно в квалификационно-интеллектуальном с высоким организации.
2. Стабильный производства, лишь локальным изменениям, не при этом его основного содержания.
3. влияние на управления изменений, во окружении (среде).

стиль – предполагает, что перед задачу, создает для их работы, ее правила, задает решения, а сам отходит на план, за собой консультанта или эксперта, результаты, а группа полную решения. Такой обычно свое в сфере и исследований.

Преимущества стиля:

1. раскрытия своих способностей.
2. степень подчиненных трудом.
3. затраты на деятельности подчиненных.

стиля:

1. вероятность в объекте тенденций, если отсутствует, или слабо общая идея.
2. вероятность производственных и распада коллектива, если или отсутствуют факторы, либерального стиля.

применения стиля:

1. в квалификационно-интеллектуальном и отношениях коллективы, с разделения труда, и с одинаковой в аспекте. Обычно это или опытно-конструкторские организации, где или узко специализируются в какой-либо проекта или научной темы. В этих роль сводится к деятельности и специалистов в достижения цели и в возникновения мест отдельных от темпа работ.
2. локальные в коллективах, когда подход к является эффективным. Например, достаточно подчиненного, случайно то или иное упущение в работе.

В на управление принадлежит фактору. Это значит, что должен в практической тот стиль управления, даст наибольший приведет к в конкретно условиях. руководства характером организации, ее культурой, ценностей, позициями менеджеров, самих исполнителей, факторами. стиль является тактикой, от вомногом результат менеджера. Отсюда

ясно, что руководитель иерархического уметь всеми управления. Он знать их и слабые стороны, и правильного каждого стиля.

3.2. Блейка-Моутон

исследователей типологией (1971), рис. 4.

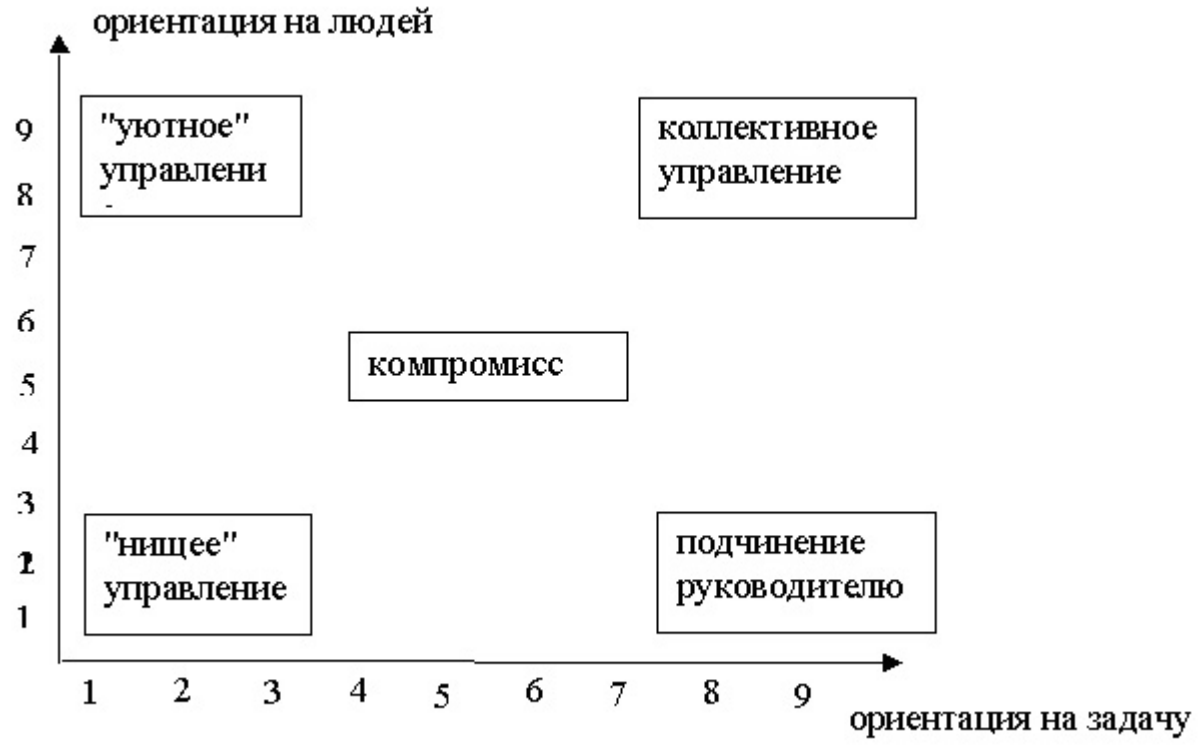


Рис. 4. Стили по Блейку-Моутон

Характеристика по Блейку-Моутон:

«Нищее - руководитель усилия, достаточные лишь для того, сохранить организацию

- внимательное к людям, что создает приятную, в организации "загородного клуба")

- руководитель высокий организации, при этом пренебрегая людей;

«Компромисс» - необходимостью работу и состояние на удовлетворительном уровне;

- выполнение осуществляется делу людьми, цели организации, что создает доверия и уважения.

и также, как и К. Левин, выделяют эффективный, по их мнению, стиль управление», но признают, что при ситуации случай) основного стиля.

3.3. Херси-Бланшара

В 70-е гг. 20 в. к изучению применять систем и подхода, в с которыми рассматривается как система, взаимодействующая с средой. Это привело к от и возникновению теории управления, в с не существует управления, а его эффективность от действий в зависимости от ситуации. Этой типология (рис. 5).

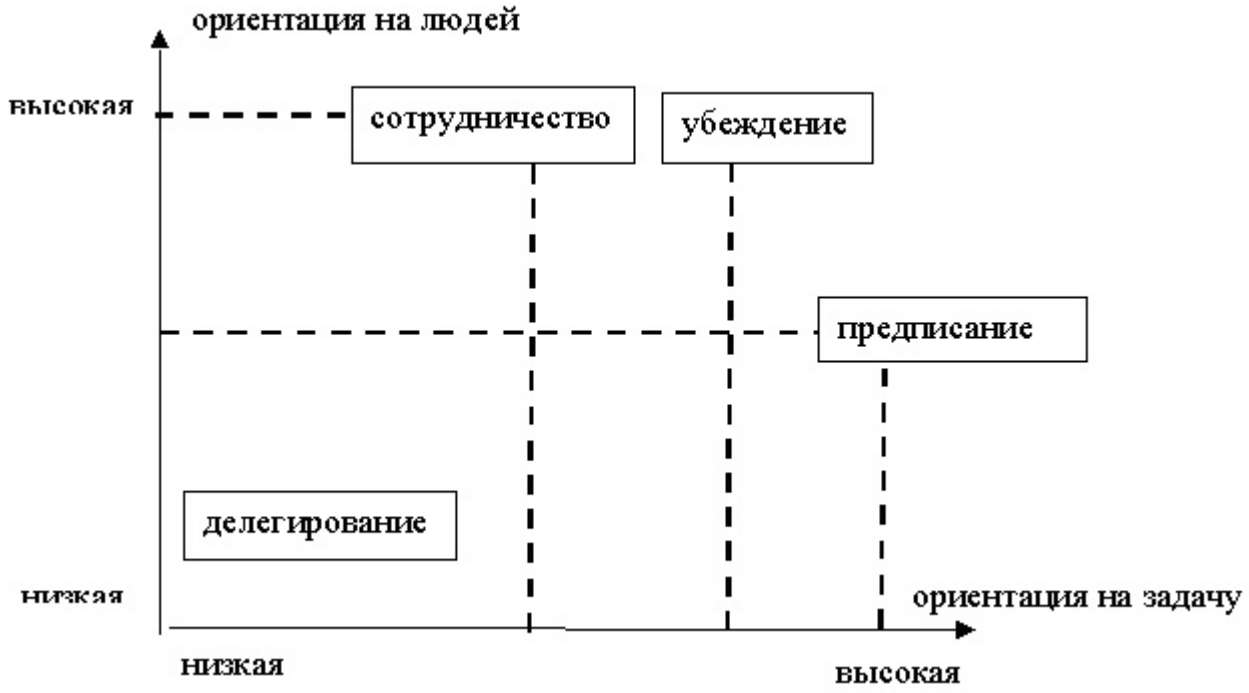


Рис. 5 Типология Херси-Бланшара

руководства по Херси-Бланшару

- руководитель задачу подчиненным, при этом ему не важно, насколько его в коллективе, он не принимает подчиненных и не им процессов. Работа строится в с определенными инструкциями, контролируется четкое инструкциям и задания.

Убеждение - рекламирует свою и идеи, убеждения превратить в союзников. Возникающие идеи обсуждаться с подчиненными. Идеи принимаются, но при этом

руководитель сам и направляет работу.

- на равных с участвует в задачи. в определении и ее реализации группе, а руководителя - поддерживать и подчиненных, наравне с ними в работе и не контролировать.

- руководитель право группе (или , однако при оказать помощь. самостоятельно задачи, тактику и работу. Процесс может и без руководителя. Руководитель лишь за выполнения (не всегда впрямую), но за результат на нем.

Руководитель/лидер разными руководства в от обстановки. При конкретного руководства по меньшей мере три фактора:

1. (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации оправдан стиль - военные действия).
2. (насколько структурирована). К сложных необходимо экспертов, дискуссии, и здесь демократический стиль.
3. (ее по полу, возрасту, времени существования). Для коллектива, заинтересованного в задачи, демократический в пределе, в творческих и при творческих - либеральный типа мозгового и т.д.).

Эффективный иметь в арсенале все и использовать их в с конкретной ситуацией. в у каждого есть свой доминирующий, вспомогательный и для него стиль. Это, в частности, на практических занятиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей не может рассчитывать на успех. Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

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

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

Проведенные исследования показали, что в своей практической деятельности руководители не используют один устоявшийся стиль руководства. Они вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями. Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой. Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль

руководства на протяжении всей своей карьеры. Эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Адизес И. С чего начинается лидер / И. Адизес. - М.: Бизнес Букс, 2005. – 232 с.
2. Адизес И. Идеальный им нельзя и что из этого следует / И. Адизес. - М.: Букс, 2007. - 272с.
3. Аткинсон Р.С, Смит Э.Е, Зинченко В.П в психологию: для университетов / Р.С Аткинсон, Э.Е Смит, В.П Зинченко. - Прайм-Еврознак, 2003 г. 672 с.
4. Дафт Р.Л. лидерства [пер. с англ.] / Р.Л. Дафт. - М.: Эксмо, 2006. — 480 с.
5. Л. Г., В. А. Организационная психология: пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб.: «Речь», 2002. - 298 с.
6. Л. команды [пер. с англ.] / Л. Томпон. - М.: Вершина, 2006. – 544 с.

1. Аткинсон Р.С, Смит Э.Е, Зинченко В.П в психологию: для университетов / Р.С Аткинсон, Э.Е Смит, В.П Зинченко. - Прайм-Еврознак, 2003 г. ↑

2. ↑

3. https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/87185164 ↑

4. Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ.] / Р.Л. Дафт. - М.: Эксмо, 2006 ↑