

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Работа менеджера – это выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Очень сложно прогнозировать с высокой степенью вероятности управленческую деятельность, потому что каждая личность, на которую управленческое воздействие направлено, является уникальной по-своему, а поведение ее в пространстве и времени всегда зависит как от субъективных, так и от объективных факторов.

Актуальность работы обуславливается тем, что в работе каждого менеджера необходимо всегда заставлять других делать что-то, от чего зависит достижение целей организации. Здесь первостепенное значение всегда принадлежит эффективному использованию статуса лидера, а также взаимосвязанными с ним власти и стилю руководства. В последние десятилетия значительное внимание уделяется вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными в организации.

Основная цель данной курсовой работы заключается в анализе классификации стилей руководства, а также в изучении таких важных для любого менеджера категорий, как власть и лидерство и выборе наиболее рационального варианта сочетания методов воздействия на работников.

Основная задача данной курсовой работы заключается в определении важнейших качеств, которыми должен быть наделен современный руководитель для наиболее эффективного руководства.

При написании данной курсовой работы использовалась литература зарубежных и отечественных авторов, Интернет-источники, научные статьи.

Объект работы: современный менеджмент.

Предмет работы: властные полномочия и наиболее эффективные стили руководства современного менеджера.

Цель работы: выявить, изучить и классифицировать наиболее важные компоненты эффективного современного менеджера.

Поставленная цель обуславливает необходимость решения в данной работе ряда задач:

- изучить основные современные модели лидерства и формы власти;
- раскрыть суть и значение понятия «стиль руководства»;
- классифицировать основные стили руководства;
- осуществить анализ форм и типов власти В ООО «Прометей», а также их эффективности;
- оценить личностные и деловые качества управленческого персонала ООО «Прометей»;
- определить и оценить формы и типы власти, применяемые на ООО «Прометей»;
- предложить рекомендации по совершенствованию эффективности менеджмента в ООО «Прометей».

Курсовая состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **ГЛАВА 1. КОМПОНЕНТЫ УСПЕШНОГО СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА**

### **1.1. Формы власти и современные модели лидерства**

Значение менеджмента обуславливается тем, что во всех без исключения организациях для достижения их эффективного функционирования существует необходимость надлежащего применения власти.

Власть всегда подразумевает возможность влияния на поведение других людей. Каждому руководителю организации или ее структурного подразделения, в дополнение к формальным полномочиям, необходима власть, поскольку для достижения целей организации решающую роль играют именно объекты управления – персонал организации [4, с. 89].

В то же время, власть может приобретать самые различные формы. Френч и Рэйвен, которые являлись известными исследователями и экспертами в сфере власти и лидерства, разработали удобную, завоевавшую большую популярность классификацию основ власти.

Так, согласно классификации этих исследователей, всего имеется пять основных форм власти:

1. «Власть, основывающаяся на принуждении». При данной форме власти исполнитель верит в то, что у субъекта управления есть право и возможность наказывать. При этом, наказывающий будет осуществлять это таким образом, который послужит препятствием удовлетворению какой-либо насущной потребности или вообще может сделать какие-нибудь другие неприятные вещи [1, с. 16].
2. «Власть, основывающаяся на вознаграждении». В данном случае исполнитель верит в то, что у влияющего есть возможность предоставить такое вознаграждение, которое способно сполна удовлетворить насущную потребность.
3. «Экспертная власть» – в данном случае объект управления убежден в том, что у влияющего есть специальные знания, которые дают возможность удовлетворить потребность.
4. «Власть примера» или «эталонная власть», подразумевает то, что характеристики или свойства влияющего являются настолько привлекательны для исполнителя, что он желает быть похожим на своего субъекта управления.
5. «Законная власть». Исполнитель убежден в том, что влияющий обладает безусловным правом отдавать приказания. Долг исполнителя — подчиняться этим приказаниям. Объект управления исправно исполняют приказания влияющего, поскольку традиция учит, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей исполнителя. Именно поэтому законную власть довольно часто именуют традиционной. Стоит отметить, что у всех формальных лидеров (руководителей) есть законная власть, поскольку им делегированы полномочия управлять своими подопечными – другими людьми.

Рассмотрим теперь подробнее основные особенности, положительные и отрицательные характеристики вышеперечисленных форм власти [9, с. 17].

1. Власть, основанная на принуждении, или, как ее еще называют – влияние через страх. Люди, критикующие власть, чаще всего именно так ее себе и представляют.

Конечно, довольно часто жестокость выступает как «посредник» страха, однако, она никогда не должна являться целью.

В тоже время, много людей испытывают самое что ни есть острое беспокойство по поводу того, что они могут лишиться любви, уважения или защищенности. Именно по этой причине, даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх – основная причина того, что люди бессознательно или сознательно позволяют оказывать влияние на себя.

Рассмотрим слабые стороны влияния через страх. Страх может использоваться в современных организациях, но бывает это не часто, поскольку чаще всего со временем данная форма власти может стать чересчур дорогостоящей и малоэффективной. Поэтому, на мой взгляд к ней прибегать не стоит.

Когда в основе власти лежит, главным образом, принуждение, то почти невозможно при умеренных затратах поддерживать эффективный контроль, поскольку у людей усиливается стремление сознательно обманывать организацию.

Посредством страха при умеренных затратах можно добиться лишь минимально допустимой производительности труда, но не более. Так происходит потому, что у работника в данном случае очень низкая мотивация, поскольку он не имеет возможности удовлетворить свои более высокие потребности. Существует высокая вероятность, что работник вскоре начнет искать удовлетворения своих потребностей на другой работе.

2. Власть, основанная на вознаграждении, или, как ее еще называют – влияние посредством положительного подкрепления. Как известно, обещание вознаграждения довольно эффективный и, в то же время, очень древний способ влияния на людей. В данном случае, влияние происходит через положительное подкрепление объекта управления. Основная цель – конечно же добиться желаемого поведения от него. В основном, исполнитель не сопротивляется такому влиянию, рассчитывает на получение в той или иной форме вознаграждения.

Как известно, все мы являемся неповторимыми личностями, наши потребности уникальны. Таким образом, то, что представляет ценность для одного, может не является ценным для другого или же попросту обладать гораздо меньшей ценностью. Из этого следует, что для того чтобы оказывать существенное влияние на поведение работников, вознаграждение должно быть адекватным его потребностям или другими словами, должно восприниматься как что-то ценное. Безусловно, такая форма власти гораздо более эффективная по сравнению с

властью, которая основана на принуждении [14, с. 17].

Власть, которая основывается на вознаграждении, будет «работать» всегда при условии, что руководитель сможет корректно определить именно то, что в глазах исполнителя будет играть роль вознаграждения, и сможет предложить его. В то же время, основной экономический закон гласит о том, что ресурсы, в отличие от потребностей всегда ограничены, а это значит, что на практике обычно у руководителя есть масса ограничений в возможности предоставлять вознаграждения, пусть даже самым достойным исполнителям. У любой организации, в силу ограниченности ресурсов, как правило есть строго определенный объем ресурсов.

3. Законная власть (или влияние через традиции). Руководитель использует традиции, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в сопричастности (принадлежности) и защищенности. Тем не менее, данный метод может доказать свою эффективность лишь при определенных условиях. Таким образом, влияние через традиции представляется возможным лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

4. Власть примера. Влияние посредством харизмы. Можно сказать, что харизма является властью, построенной не на логике, не на традиции, а именно на силе личностных качеств, волевых характеристик или способностей лидера. Харизматическое влияние или власть примера, определяется отождествлением исполнителя с лидером, симпатией к нему. Также эффективность данной формы власти будет зависеть от потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

Люди довольно часто испытывают на себе влияние тех, кто наделен восхищающими их чертами характера, тех кто для них является идеалом, на который они хотят быть хоть немного похожими. Харизматический лидер может довольно эффективно использовать власть примера.

5. «Власть эксперта» (ее еще многие называют влиянием через разумную веру). В данном случае исполнитель уверен в том, что у влияющего есть особые экспертные знания в отношении определённого круга вопросов. Таким образом, исполнитель, в основном, попросту на веру принимает ценность знаний руководителя. В данном случае, влияние считается рациональным уже потому, что решение исполнителя подчиниться является логичным и сознательным. Обычно руководители добиваются данного типа власти, благодаря своим видимым достижениям.

У любого метода есть свои ограничения, «влияние через разумную веру» – не исключение. В организации руководитель вполне может использовать экспертную власть, когда у него есть в наличии информация, либо же идеи, которые, по представлению других, должны помочь организации или ее структурному подразделению достигнуть выполнения поставленных задач. Или же принять более эффективное решение. Стоит, однако, подчеркнуть, что массовая тенденция считать своего руководителя экспертом может послужить причиной негативных последствий при групповом принятии решений.

Рассмотрим вкратце теперь современные модели лидерства [13, с. 9].

1. Концепция атрибутивного лидерства. В основе данной концепции лежит так называемая «теория атрибуции», которая объясняет причинно-следственную связь между произошедшим, и тем, что люди считают его причиной. Концепция атрибутивного лидерства исходит из того, что выводы лидера также, как и поведение последователей, обуславливается реакцией лидера на их поведение. Другими словами, во время наблюдения за работой своих подчиненных, лидер получает информацию о том, как именно она выполняется. В зависимости от результатов своих наблюдений руководитель-лидер делает выводы о поведении своих работников, а затем подбирает соответствующий, наиболее адекватный стиль поведения.

В данном подходе предполагается то, что знание причин, которые послужили причиной сложившейся ситуации, усиливает лидерское понимание, а также способность предугадать реакцию людей на определенную ситуацию. Модели и концепции, которые были разработаны на данной основе, стремятся ответить на вопрос, почему люди ведут себя именно так, а не по-другому. В большинстве случаев, при этом учитывается то, что лидер не обладает возможностью наблюдать непосредственно за работой подчиненного.

Лидер, в контексте данного подхода, в основном выполняет работу своеобразного «информационного процессора», поскольку постоянно осуществляет поиск информационных подсказок, которые дают ему возможность ответить на вопрос, почему-то или иное происходит. Находимое им объяснение причин и служит своеобразным ориентиром его лидерского поведения [3, с. 13].

Определение лидером причин поведения своего подчиненного основывается на таких трех компонентах: сама работа, личность, организационное окружение (или обстоятельства).

В данной модели есть две немаловажные связи. Первая из них отражает стремление лидера поскорее выяснить причины плохой работы. Данный поиск регламентируется тремя основными типами информации о поведении подчиненного, такими как: отличительные особенности, последовательность, а также степень уникальности.

Вторая связка отображает уже ответное лидерское поведение, которое выступает следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Сама взаимосвязь между причинами результатов работы, которые установил лидер, и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера должен понести ответственность за происшедшее. К примеру, если лидер уверен, что причины сложившейся ситуации носят внутренний характер, то, по его мнению, ответственность должен нести подчиненный, и к нему должны быть применены надлежащие меры.

2. Концепция харизматического лидерства. Существуют две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна из них отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, другая же – ведет к лидерской харизме, а также попытке последователей приписать лидеру почти магические качества.

Как уже говорилось ранее, харизма является своеобразной формой влияния на других посредством личностной привлекательности, которая вызывает поддержку и признание лидерства, что обеспечивает носителю харизмы власть над последователями. Харизма, как источник лидерской власти относится к власти примера, которая связана со способностью влиять на своих подчиненных в силу своих личных качеств и определенного, доказавшего свою эффективность, стиля руководства. Наличие харизмы позволяет руководителю гораздо эффективнее влиять на своих подчиненных. Многие склонны думать, что наличие харизмы связано со способностью руководителя находить своих почитателей и обожателей, и даже, в зависимости от ситуации, манипулировать их составом. Другие же харизму определяют, как набор специфических лидерских качеств. Именно такой подход лег в основу концепции харизматического лидерства, которая, по сути является логическим продолжением концепции атрибутивного лидерства, поскольку строится на комбинации особенностей поведения и качеств лидера.

Харизматическим можно назвать именно того лидера, который благодаря своим незаурядным личностным качествам способен оказывать глубокое воздействие на своих последователей. Лидерам харизматического типа присуща очень высокая потребность во власти, в результативной деятельности, они, как правило, весьма

убеждены в своей моральной правоте. Острая потребность во власти и лидерстве является их основным мотиватором [10, с. 34].

3. Концепция преобразующего лидерства – имеет много общих черт с харизматическим лидерством, однако несколько по-иному трактуется. Своих последователей лидер-реформатор мотивирует посредством повышения уровня их сознательности в восприятии ценности и важности поставленных целей и задач. Лидер-реформатор, как правило «заряжает» организацию атмосферой доверительности, убеждая своих последователей в целесообразности саморазвития.

Модель реформаторского (преобразующего) лидерства подразумевает наличие как у лидера, так и его последователей определенного поведения, которое должно лечь в основу творческого разрешения той или иной проблемы или кризисной ситуации.

У данной модели лидерства есть некоторые отличительные моменты. Так, во-первых, для лидера признается необходимым оказывать влияние на последователей посредством привлечения их к участию в управлении. Как правило, лидер подобного типа отождествляет себя с организацией, является частью ее «актива», а не «стоит над нею». Подобного рода лидер с энтузиазмом поддерживает общие усилия и поощряет инициативу своих подчиненных. В такой модели от исполнителей (точнее будет сказать – от команды) требуется уже не слепое следование за лидером, а скорее осознанный подход к своим действиям и критическая оценка предоставляемых возможностей, минимизация эмоций и непроизводительных споров, максимизация рационализация поведения и т.д. Помимо всего прочего, поскольку атмосфера взаимного доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и его последователями, возникает довольно существенная вероятность того, что лидер-реформатор окружит себя соглашателями, или же наоборот, пойдет на поводу у своих же подчиненных.

4. «Основы эффективного лидерства». Дальнейшее изучение концепций эффективного лидерства послужило причиной создания так называемой системной модели. Данная модель, даже судя по названию в значительной мере в себя впитала вышерассмотренные идеи, расширив при этом систему взглядов на эффективное лидерство.

В контексте модели «эффективного лидерства» ставятся такие основные задачи:

- создание надежной и гибкой системы найма и в целом менеджмента персонала;



- повышение эффективности системы исполнения решений;
- преобразование квалификационной системы;
- совершенствование системы развития служащих и их обучения;
- минимизация бумажных потоков (в том числе за счет внедрения электронного документооборота);
- равные возможности для всех работающих сотрудников;
- формирование партнерских отношений между руководителями и служащими.

Данная модель лидерства – иерархическая, она ориентирована на стратегический, оперативный, а также тактический уровни менеджмента. Помимо всего, она – ступенчатая, то есть дает возможность последовательно совершенствовать необходимые для достижения целей организации качества персонала.

Модель лидерства унифицирует основные требования к руководителям различных уровней. Это, в свою очередь, дает возможность:

- создавать систему отбора новых работников, которая будет ориентированной на развитие требуемых компетенций;
- осуществлять оценку персонала в соответствии с выбранными стандартами.

## **1.2. Стиль руководства: понятие и классификация**

Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Оно изначально первоначально означало стержень для писем на воощенной доске. Позже данное слово характеризовало почерк.

Стиль работы является способом воздействия руководителя на своих подчинённых. Обычно руководитель выбирает тот или иной стиль для наиболее эффективного управления. На стиль руководства наибольшее влияние оказывают личность руководителя, выбранные им приёмы и способы осуществления функции управления. Многообразие и, в то же время, сложность таких отношений и служат причиной вариантности стилей руководства, которые, в свою очередь, могут классифицироваться по многим признакам [16, с. 8].

Понятие «стиль руководства» применимо к управлению любой организацией, с любой структурой. В наиболее общем виде следует различать индивидуальный, а также общий стили руководства.

К числу субъективных факторов, которые оказывают влияние на стиль руководства можно, в первую очередь, отнести:

1. установки и принципы, которые обуславливают умение пользоваться властью;
2. специфика психического склада менеджера (темперамент, особенности характера);
3. выбор тех или иных методов и форм воздействия на своих подчинённых в конкретной ситуации;
4. личные (индивидуальные) качества, которые определяют «управленческий почерк»;
5. индивидуальные особенности исполнения социальных ролей менеджера;
6. уровень интеллекта и культуры, а также профессиональных знаний, что во многом определяет характер поведения.

Таким образом, субъективные факторы находятся в зависимости от особенностей личности менеджера, в то время как объективные факторы связаны с влиянием окружающей среды [10, с. 20].

Перечислим наиболее объективные слагаемые стиля руководства:

1. Специфика организации (системы управления), ее миссия, задачи, цели, а также особенности управленческой структуры;
2. Закономерности управления;
3. Функциональное назначение (специфика) конкретной сферы деятельности;
4. Формы организации труда, технологический уровень производства, уровень обеспеченности материальными ресурсами;
5. Основные особенности персонала фирмы (квалификационный уровень, структура персонала, социально-психологические особенности исполнителей, морально-психологический климат и характер взаимоотношений в коллективе);
6. Основные методы и приемы управления, которые применяются топ-менеджментом.

Огромное многообразие классификаций стилей руководства в теории менеджмента говорит о сложности данного социального явления.

Наиболее популярная классификация разделяет стили руководства на три «классических» типа: демократический, авторитарный, либеральный.

Суть авторитарного стиля управления персоналом состоит в том, что руководитель безраздельно сосредотачивает в себе все основные функции процесса руководства. У автократического руководителя есть достаточная власть, для того, чтобы уверенно и без колебаний навязать исполнителям свою волю. Авторитарный руководитель ориентируется, в основном, на потребности низового уровня своих коллег.

Руководитель демократического типа, напротив, старается избегать чрезмерного навязывания воли своим подчиненным, часто обращается к своим подчиненным за советом, особенно в сложных ситуациях. Руководитель-демократ, таким образом, с вниманием прислушивается к мнению извне, многие стратегические вопросы часто может выносить на обсуждение коллектива организации, решая единолично, при этом, лишь оперативные задачи. Обращение к своим подчиненным у подобного руководителя чаще всего носит характер совета, просьбы, рекомендации.

Демократический руководитель, при этом, требователен, но, как правило, справедлив. Немалое значение такой менеджер уделяет созданию благоприятного морально-психологического климата в организации, часто стоит на защите членов коллектива. В общении с подчиненными руководитель-демократ, как правило, доброжелателен и вежлив, регулярно оповещает своих подопечных о текущем положении в организации и о возникших трудностях; как правило, вполне адекватно воспринимает критику. Немалое значение придает уровню квалификации своего окружения, стимулирует инициативность работников.

Фирма, в которой преобладает демократический стиль управления, как правило, характеризуется очень высокой степенью децентрализации. Персонал фирмы принимает активное участие в принятии многих решений, члены рабочего коллектива имеют широкую свободу в выполнении различных, как производственных, так и социальных заданий.

Демократический лидер, взяв за основу положение о том, что персонал организации преимущественно мотивируется потребностями высокого уровня, пытается сделать работу своих подчиненных как можно более привлекательной, создает «ситуацию успеха», уделяя огромное значение позитивной мотивации

сотрудников [14, с. 9].

Для либерального стиля управления характерно отсутствие сколь-либо активного участия менеджера в управлении персоналом. Характерным является то, что руководителю организации для выполнения задач, довольно часто приходится в прямом смысле уговаривать своих подопечных. Сам же руководитель-либерал может довольно редко браться за решение сложных управленческих задач, так сказать, уходя от них. Чаще всего он решает вопросы по мере их поступления и в силу их актуальности. Нередко руководитель подобного типа стремиться к минимизации ответственности, контролирует работу своих сотрудников ситуационно, при этом осуществляемый контроль характеризуется минимумом требований. Подобного рода руководителя не особо коммуникабельны. «Либералы» могут внимательно слушать критику в свой адрес, обещая принять соответствующие меры и сделать выводы, однако, в основном, ничего не делают и не предпринимают каких-либо существенных шагов к саморазвитию. К своей работе руководителя с либеральным стилем не проявляют особого интереса, а потому их подход к работе характеризуется формализмом.

По мнению многих специалистов в сфере менеджмента, в последние годы, значительную эффективность показал партисипативный стиль руководства. Для такого подхода к управлению свойственны следующие основные характерные черты:

- проведение регулярных совещаний с персоналом фирмы;
- открытость в отношениях руководителя и персонала;
- активное вовлечение персонала в процесс разработки и принятия многих организационных решений;
- делегирование подчиненным широкого спектра полномочий;
- участие рядовых рабочих в планировании и осуществлении организационных решений;
- создание особых групповых структур и др.

Сводную таблицу, наиболее полно раскрывающую сходства и различия различных стилей руководства можно увидеть в приложении 1.

# **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМ И ТИПОВ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **2.1 Оценка личностных и деловых качеств управленческого персонала**

ООО «Прометей» (Братский ЛПК) – одно из крупнейших предприятий по комплексной безотходной переработке и заготовке древесины в РФ.

На огромной площадке (1600 га) размещены предприятия, которые производят картон, древесноволокнистые плиты, целлюлозу, фанеру, лесохимические продукты, пиломатериалы и т. д. Основное производство обеспечиваются современным вспомогательным производством, инфраструктурой, мощными очистными сооружениями.

За последние несколько лет на предприятии был решен ряд важных задач, среди которых: жесткая централизация управления, внедрение результативного менеджмента, оптимизация финансовых потоков, повышение эффективности риск менеджмента, внедрение контроллинга и бюджетирования.

Для избегания неоправданных расходов выстроена эффективная система контроля за расходованием средств, а также проделана большая работа по минимизации издержек на материально-техническое снабжение. Весьма значимым шагом вперед стала централизация экспорта. Кроме того, идет серьезная работа по погашению и реструктуризации накопленной задолженности, повышается эффективность налогового менеджмента.

Для того, чтобы осуществить объективный анализ используемых в ООО «Прометей» типов и форм власти, а также оценить их эффективность, следует осуществить оценку основных личностных и деловых качеств управленческого персонала.

Помимо традиционных качественных методов для оценки управленческого персонала в ООО «Прометей» применен был количественный метод оценки при помощи специальных тестов.

Также для более полного анализа был применен метод оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов и структурных подразделений.

## 1. Структура предприятия

В данной структуре представлены лишь руководители, у которых есть подчиненный персонал, остальные же руководители и специалисты в нашем анализе не рассматриваются (рис. 1):

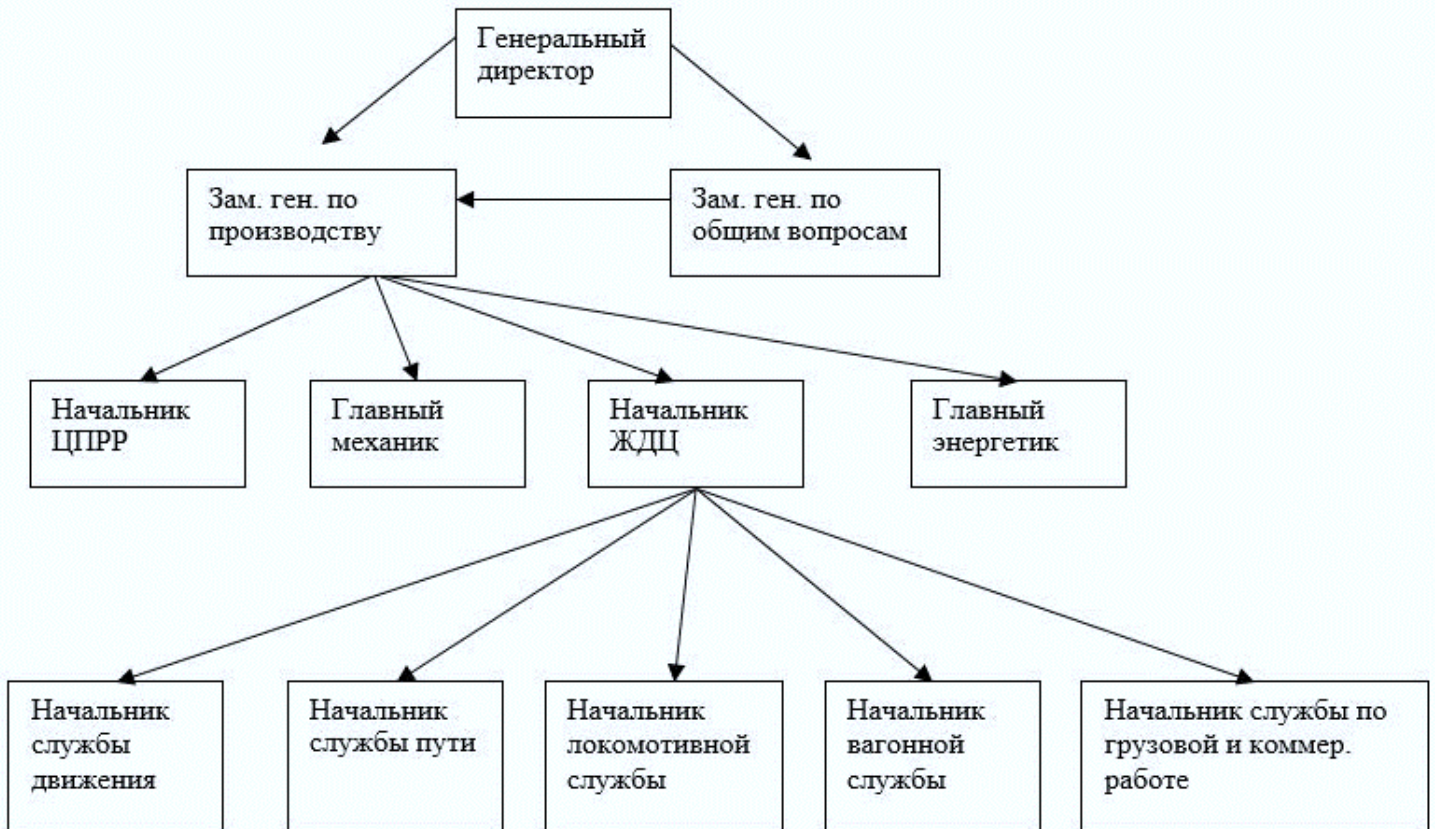


Рис. 1 – Структура предприятия

## 2. Оценка управленческого персонала.

Описание качественных методов оценки в нашей работе опустим вследствие чрезмерной громоздкости данных. Можно лишь подчеркнуть, что при оценке учитывался комплекс обязательных деловых качеств, таких, как:

- знание производства – его технологических и технических особенностей, а также современных стратегий развития;
- знание экономики – методов экономического анализа, стратегического, тактического и оперативного планирования, и т.д.;
- умение выбирать наиболее оптимальные средства и методы достижения наилучших результатов хозяйственной деятельности при наименьших трудовых, финансовых и энергетических затратах;

- наличие специальных знаний в сфере управления и организации производства, умение применять эти знания на практике;
- эффективность управления персоналом;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- умение поддерживать рабочую дисциплину, а также отстаивать интересы дела;
- умение рационально планировать работу управленческого аппарата;
- умение распределять ответственность, полномочия и права среди своих подчиненных;
- умение системно координировать деятельность всех служб и подразделений;
- умение организовывать и планировать личную деятельность;
- умение грамотно сочетать в своей деятельности основные принципы управления, применяя, в зависимости от ситуации, наиболее эффективные и целесообразные методы и стили управления;
- уровень требовательности к себе и подчиненным;
- проявление четкости и конкретности в решении повседневных вопросов;
- умение эффективно контролировать как результаты своей работы, так и работы коллектива;
- умение мотивировать своих работников, а также брать на себя ответственность;
- умение устранять проявления чрезмерного бюрократизма как в своей работе, так и в работе своих подопечных.

Помимо всего прочего учитывался ряд личностных качеств управленческих работников, таких как:

- справедливость и честность;
- умение налаживать доброжелательные отношения с коллегами;
- тактичность и выдержанность;
- принципиальность;

- целеустремлённость;
- решительность в принятии управленческих решений, а также энергичность и настойчивость в их реализации;
- умение отстаивать свое мнение в спорных вопросах;
- самокритичность в оценках своих поступков;
- толерантность к чужому мнению;
- адекватное восприятие критики и умение делать соответствующие выводы;
- умение держать свое слово (соответствие «слова и дела»);
- умение эффективно пользоваться всей полнотой своих полномочий;
- способность оказывать «власть примера» по отношению к своим подчиненным.

## **2.2. Анализ, оценка, определение применяемых форм и типов власти**

*Генеральным директором* в ООО «Прометей» является – женщина сорока лет, со средним профессиональным образованием. Типовая ее роль – организатор. Результаты оценки показали высокую эффективность руководства. Наряду с формальной властью, ее присуща неформальной личной власти. Основная форма власти – власть примера. В руководстве преобладает компромиссный стиль. В управлении выявлены такие слабые пункты:

- инертность к инновациям;
- недостаточное нематериальное стимулирование подчиненных за успешно выполненную работу;
- неумение эффективно и сполна задействовать весь ресурс подчиненных;
- слишком низкий интерес к интересам и устремлениям своих коллег;
- недостаточное значение придает самообразованию;
- в поведении и во взаимоотношениях со своими подчиненными отсутствует гибкость, низкая степень толерантности к чужому мнению;
- недостаточная развитость волевых качеств, поскольку, по сути чувствует себя «орудием в руках других людей»;



- архаичность методов руководства (уверена в том, что подчиненным не стоит даже обсуждать распоряжений руководителя и тем более спорить с ним);
- скептическое отношение к молодому поколению руководителей.

*Заместитель генерального директора по производству* – женщина 57 лет, со средним техническим образованием. Типовая роль – связной. Результаты оценки выявили невысокую эффективность руководства. Преобладающая форма власти – власть принуждения. Стиль управления авторитарный. «Узкие» места в управлении:

- инертность к инновациям;
- закрытость, низкий уровень коммуникабельности;
- невысокая способность рациональной организации и планирования труда;
- при разговоре с коллегами в основном, недостаточно вежлива и неясна;
- редко запоминает имена людей, с которыми общается;
- пренебрегает выражением благодарности, подчиненным за успешно проделанную работу;
- совершенно не интересуется устремлениями и интересами коллег;
- не придает значения похвале сотрудников, особенно в окружении коллег
- низкий уровень доверия к своим подчиненным;
- редко делится со своими сотрудниками всей информацией, которую получает по своим управленческим и административным каналам;
- пренебрегает саморазвитием, как своим, так и персонала;
- практически не заботится о состоянии своего здоровья;
- не соблюдает оптимальной дистанции с персоналом;
- отсутствует готовность изменить стиль своего руководства на более демократичный;
- слишком высокомерна, считает себя гораздо компетентнее остальных (особенно тех, кто гораздо моложе), а потому редко делегирует и в основном делает все

самостоятельно;

- непрерывно сталкивается с непредвиденными трудностями;
- основная часть рабочего времени уходит на непродуктивные детали, мелкие второстепенные нюансы;
- делает одновременно много дел, вместо того, чтобы сконцентрироваться на эффективном выполнении одного дела в единицу времени;
- часто занимается производственными проблемами в свободное от работы время;
- старается принять наилучшее решение, которое идет вразрез с реальными возможностями;
- мыслит стереотипно, как в хозяйственных, так и в житейских ситуациях;
- убеждена в том, что полная информированность подчиненных непременно снижает эффективность;
- в сложных ситуациях старается брать на себя поменьше ответственности за судьбу коллектива;
- твердо убеждена в том, что подчиненным вовсе не следует обсуждать распоряжений руководителя;
- не ставит молодежь на руководящие должности, отдавая предпочтение стажу работы перед профессиональными способностями.

Заместитель генерального директора по общим вопросам – это мужчина 29 лет с высшим образованием. Типовая роль – организатор. Результаты оценки продемонстрировали высокую эффективность руководства. Основная форма власти – власть связей. Выявлены следующие слабые места в управлении:

- редко поясняет причины принятия того или иного решения;
- не интересуется устремлениями и интересами своих подчинённых;
- редко выражает благодарность своим подчиненным за успешно проделанную работу;
- редко делится со своими коллегами всей информацией, которую сам получает по управленческим и административным каналам;

- мало придает значения самообразованию;
- часто сталкивается с непредвиденными трудностями;
- склонен к тому, чтобы считать себя гораздо компетентнее других, а потому мало значения придает делегированию, стараясь делать самостоятельно «львиную долю» работы;
- значительная часть рабочего времени тратится на второстепенные детали и несущественные вопросы;
- часто одновременно делает несколько дел, что, как правило, снижает производительность;
- рабочий стол, как правило завален множеством документов, которые не сортируются по степени важности;
- часто откладывает решение вопроса на потом, а потому склонный к «авральному» режиму работы;
- уверен в том, что полная информированность коллег о ходе дел на предприятии может только отвлекать их, а значит снижать производительность труда;
- также, как и большинство его коллег-руководителей убежден в том, что его подчинённым не следует обсуждать распоряжений руководителя;
- в основном себя чувствует «орудием в руках других».

Начальник локомотивной службы – это мужчина 45 лет, со средним профессиональным образованием. Типовая роль – связной. Оценка выявила крайне низкую эффективность руководства. Доминирует власть вознаграждения. Сторонник либерального стиля руководства. Основные слабые места в управлении:

- недостаточное трудолюбие и низкая производительность труда;
- низкий уровень профессиональной некомпетентности;
- инертность к инновациям;
- низкая способность к рациональной организации и планированию своего труда;
- неразвитое чувство ответственности за результаты;
- мало внимания уделяет самообразованию;

- очень мало заботится о состоянии своего здоровья;
- не соблюдает оптимальной дистанции при коммуникации с персоналом;
- не готов к изменению стиля своего руководства в целях повышения эффективности;
- очень часто сталкивается с непредвиденными трудностями;
- в основном считает себя компетентнее других, а потому часто старается все сделать самостоятельно;
- основная часть рабочего времени уходит на мелкие детали, второстепенные вопросы;
- часто делает одновременно несколько дел;
- много уделяет внимания хозяйственным вопросам в нерабочее время, что говорит о нерациональном использовании рабочего времени;
- старается принять наилучшее решение, которое идет вразрез с реальными возможностями;
- стол в основном завален бумагами, неотсортированными по приоритету важности;
- предпочитает постоянно откладывать на потом решение вопроса;
- ярко выраженный конформизм;
- действует по привычной схеме в разных житейских и хозяйственных ситуациях;
- опасается ставить «новое поколение» на руководящие посты;
- в случае неудачи, как правило ищет виноватых в своем окружении;
- пренебрегает мнением подчиненных, противник обсуждения распоряжений;
- низкая инициативность, неразвитая склонность к риску.

Начальник службы пути – мужчина 38 лет. Образование – высшее. Типовая роль – исполнитель. Результаты оценки продемонстрировали среднюю эффективность руководства. Преобладает власть вознаграждения, сторонник демократического стиля руководства, слабые места в управлении:

- в основном не поясняет причин, которые побудили принять то или иное решение;
- не проявляет интереса к устремлениям и интересам своих подчиненных;
- в основном, старается избегать критических замечаний в адрес своим подчиненным;
- старается не предоставлять сотрудникам всю информацию, которую сам получает по управленческим и административным каналам;
- часто сталкивается с непредвиденными трудностями;
- часто делает много дел одновременно;
- стремится принять наилучшее решение, однако отнюдь не самое реальное;
- слишком часто предпочитает уступки и компромиссы;
- склонен считать, что полная информированность подчинённых о ходе дел на предприятии может снизить производительность труда;
- в экстремальных ситуациях старается избегать риска и значительной ответственности.

Начальник службы движения – мужчина 30 лет, образование среднее профессиональное. Типовая роль – критик, тем не менее, по результатам оценки довольно высокая эффективность руководства. Преобладающая форма власти – власть вознаграждения, предпочитает компромиссный стиль. Слабые пункты:

- в основном, не запоминает имена людей, с которыми поддерживает межличностные коммуникации;
- не стремится дать сотрудникам всю информацию, которую получает сам по административным и управленческим каналам;
- нет мотивации к самосовершенствованию;
- не соблюдает оптимальную дистанцию при коммуникациях с персоналом;
- считает себя компетентнее остальных, а потому предпочитает все делать самостоятельно;
- часто делает одновременно несколько дел;

- часто прибегает к решению производственных проблем в нерабочее время, что свидетельствует о низкой эффективности управления рабочим временем;
- старается принять лучшее решение, пусть даже вразрез с реальным наличием ресурсов для этого;
- слишком дорожит своей репутацией, что служит причиной чрезмерной сдержанности и нерешительности;
- как и его коллеги, убежден в том, что подчиненным не стоит обсуждать распоряжений руководителя;
- опасается ставить молодое поколение на руководящие должности.

Начальник службы по грузовой и коммерческой работе – женщина 54 лет. Образование среднее общее. Типовая роль – эксперт. Результаты оценки свидетельствуют о высокой эффективности руководства. Доминирует «экспертная власть». Преобладает организаторский стиль управления. Слабые места в управлении:

- не поясняет причин, заставившие принять то или иное решение;
- не держит определённой дистанции с персоналом;
- делает много дел одновременно;
- предпочитает отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно;
- старается принять наилучшее решение, а не самое реальное;
- в случае неуспеха дела ищет, кто из подчинённых виноват;
- в экстремальных ситуациях предпочитает не брать на себя ответственность за судьбу коллектива;
- считает, что подчинённые не должны обсуждать распоряжений руководителя.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию эффективности менеджмента в ООО «Прометей»**

Руководители разных уровней управления организации ООО «Прометей» должны сделать следующее чтобы повысить эффективность своей деятельности:

1. Власть заместителя генерального директора по производству неэффективна и ущербна. Форма используемой власти - власть принуждения, влияние через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило требует больших затрат. Можно порекомендовать данному руководителю быть вежливее и терпимее к подчинённым, и рассмотреть другие инструменты управления, которые руководитель использует для влияния на исполнителя.
2. Власть начальника железнодорожного цеха неэффективна и слаба. Форма используемой власти - власть вознаграждения, влияние через положительное подкрепление конечно более предпочтительна, чем страх, потому что оно даёт положительные стимулы для более качественного выполнения работы, но иногда трудно определить какая награда будет иметь эффект. Можно порекомендовать данному руководителю быть более твёрдым и решительным в отношениях с подчинёнными.
3. Форма используемой власти - власть вознаграждения, влияние через положительное подкрепление, но в данном случае сильно опирающиеся на традиционную власть, он знает, что и кому надо. Можно порекомендовать данному руководителю прислушиваться иногда к молодым специалистам, чтобы идти в ногу со временем.
4. Власть начальника локомотивной службы крайне неэффективна и практически отсутствует. Избранная им форма власти – власти вознаграждения, в сочетании с либеральным стилем управления и абсолютной некомпетентностью ущербна не только для него, но для предприятия. Можно порекомендовать данному руководителю в корне пересмотреть свой подход к управлению персоналом и отношению к работе.
5. Власть начальника службы пути не очень эффективна из-за демократического стиля руководства. Можно порекомендовать данному руководителю быть более твёрдым и решительным в отношениях с подчинёнными.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При написании данной курсовой работы мною были рассмотрены и проанализированы самые различные стили руководства. Сделан вывод о том, что каждому стилю присущи свои недостатки и преимущества. Универсального стиля

не существует, а в чистом виде ни один из рассмотренных в работе основных типов не встречается.

Управление организацией осуществляется руководителями в зависимости от целей организации, ее характера, места в общественной жизни. Стиль руководства также заметно влияет на производительность и результативность труда.

Для крупных компаний чаще всего может подойти авторитарный стиль, в котором активно используется иерархический аппарат. Единоначалие, значительная централизация власти, самовластное решение различных вопросов, сознательное ограничение контактов являются основными признаками такого стиля управления.

Не стоит забывать о том, что очень многое зависит от личностных качеств самого менеджера (руководителя), который, в свою очередь просто обязан быть высококомпетентным, опытным, высоко квалифицированным. Для современного руководителя характерным должно быть постоянное саморазвитие, накопление опыта, что, в свою очередь, будет способствовать стимулированию сотрудников к дальнейшему развитию.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что необходимо весьма серьезно относиться к выбору стилю руководства персоналом. Неверно выбранная модель поведения может послужить причиной нарушений стабильности работы компании, ухудшения морально-психологического климата в коллективе, решение поставленных задач может стать затруднительным, или, более того, невозможным.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. - М.: Инфра- М. - 2015. - 122 с.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. - М.: Интер-пресссервис, 2016. - 352с.
3. Вопросы управления в современном предпринимательстве: сборник научных трудов. (Под редакцией Курочкиной А.А). - СПб.: СПбТЭИ, 2016. - 228с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Экмос. - 2016. - 318с. 7.  
Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ. - 2016. - 720с. 8.  
Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. - М.: Наука. - 2016. - 232с.



5. Клок К., Дж.Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии. - СПб.: Питер. - 2016. - 368с.
6. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Изд-во РДЛ. - 2016. - 476с.
7. Курочкина А.А., Сорокина М.В., Климова Р.Н. Комплексная оценка эффективности системы управления предприятия торговли. - СПб.: СПбТЭИ. - 2016. - 36с. 13. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. - М.: Инфра-М. - 2016. - 428с.
8. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. - М.: Русская деловая литература. - 2016. - 596с.
9. М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело. - 2015. - 320с. 5. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ. - 2016. - 501с.
10. Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - М.: «Дело». - 2016.- 704 с. 17. Мандрина В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс». - 2016. - 728с. 18. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер. - 2016. - 416с.
11. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции : учебник для студентов вузов. М. : Издательский центр «Академия», 2019.- 175с.
12. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 280 с.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: «Дело». - 2016. - 234с. 20. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: ПРИОР. - 2015. - 352с.
14. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 255 с.
15. Управление персоналом организации (под ред. А.Я Кибанова). - М.: Инфра-М. - 2016. - 512с. 22. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М: «Инфра- М». - 2016. - 527с.
16. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учеб. пособие для вузов / Т. В. Шарапова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 210 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Таблица 1 – Сводная таблица стилей руководства

**Авторитарный      Демократический      Либеральный**

Способ принятия решений	Единоличный с подчиненными	На основе консультаций сверху или мнения группы	На основе указаний
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощение
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
Отношение к инициативе подчиненных	допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	-
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательной	Мягкое, нетребовательное

Отношение к дисциплине

Жесткое, формальное

Разумное

Мягкое, формальное

Отношение к стимулированию

Наказание с редким поощрением

Поощрение с редким наказанием

Нет четкой ориентации