

Содержание:

Введение

В современных организациях резко возрос спрос на лидеров - личностей, способных объединять других людей для достижения поставленных задач. Можно констатировать, что существует несомненная потребность в специалистах, обладающих способностями к реализации лидерского поведения.

Данная курсовая работа выполнена на тему: «Власть и стили руководства». Работа менеджера представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать управленческую деятельность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов.

Работа менеджера сводится к тому, что он заставляет других делать что-то и так, как он этого хочет. Поэтому первостепенное значение здесь имеет эффективное использование статуса лидера, влияние и власть, стиль руководства.

Целью курсовой работы является анализ классификаций стилей руководства и власти, которые применяют в своей практике руководители и выбор наиболее оптимального варианта сочетания методов воздействия на работников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить основные теоретические подходы к исследованию феномена власти;
2. Проанализировать власть как организационный процесс и роль власти в менеджменте;
3. Исследовать элементы руководства;
4. Установить общую характеристику предприятия;
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности применяемого стиля руководства.

Объект исследования – административно-управленческий персонал ООО «ПЖТ».

Предмет исследования – лидерский потенциал руководителей как социально-психологический фактор успешности управленческой деятельности.

Работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными внутри организации.

При написании курсовой работы были использованы материалы Интернета и литературные источники в области менеджмента, бизнеса и предпринимательского дела.

Для раскрытия темы были применены: метод наблюдения; метод комплексного исследования личности; анкетирование со свободными вариантами ответов; методы статистического анализа и обработки данных, метод графического представления результатов исследования.

1. Основные теоретические подходы к исследованию феномена власти

1.1 Власть как организационный процесс

Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей, как в пределах своей цепи команд, так и вне нее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Еще в XVII веке Никколо Макиавелли в своей работе «Принц» указывал [\[1\]](#)[6], что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть, если ее рассматривать с этой точки зрения имеет межличностный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим его положение. Напротив, авторитет в большой мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей.

Авторитет есть прямой результат воздействия личности человека. Известны примеры, когда высокопоставленные менеджеры, облеченные всеми правами, которые сопутствуют должности в коридорах исполнительной власти, имеют, по видимому, мало авторитета или способности влиять на других. Есть так же много людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые, тем не менее, становились чрезвычайно влиятельными.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что [\[2\]](#) [\[3\]](#):

- а) власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- в) тот, к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть часто используют как синоним термина "авторитет". Это не совсем верно. Авторитет - это власть возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу [\[3\]](#)[\[3\]](#).

Личная власть - это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу - от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно [\[4\]](#)[\[3\]](#).

Основой власти называется то, откуда она приходит, а источником власти - то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников ее: принуждение. Экспертиза, закон или право решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник - информация, а потом и седьмой - связи. При этом все источники власти были разделены на две

большие группы. К первой группе были отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй - имеющие организационную основу, которую также называют структурно-ситуационной (рис. 1.1.)

```
INCLUDEPICTURE "http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif"
\* MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE
"http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif" \*
MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE
"http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif" \*
MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE
"http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif" \*
MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE
"http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif" \*
MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE
"http://www.mistcity.ru/Biblio/TGU/umk/teor_org/images/image012.gif" \*
MERGEFORMATINET
```



Рис. 1.1. - Источники власти в организации

Также не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

1.2 Роль власти в менеджменте

В американском менеджменте различные формы власти в хозяйственных корпорациях рассматриваются в более широком контексте — это власть принуждения, наказания, вознаграждения, закона, примера, знания, авторитета и личного обаяния. С некоторой долей условности принято считать, что первые четыре формы власти закреплены в системе за формальным, или официальным, руководителем, а четыре остальные — за неформальным лидером коллектива[5][7].

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти, которой должно быть достаточно для

достижения целей организации, но которая не должна вызывать у подчиненных отрицательных реакций.

Главный элемент для принятия большинства организационных решений — это распределение власти между людьми и производственными единицами внутри организации. Распределение власти между людьми исходит от менеджера к его подчиненным. Это распределение власти от менеджера к подчиненному обычно называется делегированием. Власть также распределена между производственными единицами или отделами на различных уровнях внутри организации. Распределение власти между организационными уровнями часто называется децентрализацией. Перед тем, как обратиться к этим двум путям распределения власти, мы должны изучить природу власти как таковой.

Итак, любое обсуждение концепции власти требует понимания того, как соотносятся власть и сила. Люди часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Но, если сила — есть способность действовать или оказывать влияние, то власть — это право делать так. Человек может обладать силой, чтобы делать что-либо, даже, если он не обладает необходимой властью. Сила происходит из контроля различных типов ресурсов и, таким образом, не зависит тотально от позиции человека в организации. Однако позиция в организации обеспечивает человека особым типом силы, известным как законная сила.

Моделирование механизмов власти позволяет разработать и использовать пятибалльную шкалу, значения которой изменяются от максимального (+5), до минимального (-5), соответствующего слабой власти, нестабильной власти, не ориентированной на результат (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Шкала власти в организации

1.3 Элементы руководства: власть и влияние.

Формы власти и влияния

Власть может принимать разнообразные формы, Френч и Рэйвен - исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти[6] [2]:

1. «Власть, основанная на принуждении». Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может сделать какие-то другие неприятности.
2. «Власть, основанная на вознаграждении». Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. «Экспертная власть». Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
4. «Эталонная власть» (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. «Законная власть». Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Власть, основанная на принуждении (влияние через страх). Власть посредством принуждения, влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в

тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять.

Слабые стороны влияния через страх:

а) Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Поэтому к нему прибегать не следует.

б) Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

в) Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте.

Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление). Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме.

Поскольку все — личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это

вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов.

Законная власть (влияние через традиции). Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки методики, опирающейся на традицию:

а) Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж, как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений — по заслугам — они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

б) Один из главных недостатков связан с тем, что молодежь не видит такой тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением - с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Харизма — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует

приписываемая ему компетенция. Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

Под стилем руководства можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей и прочего.

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива.

Используя для анализа различные источники можно определить разные классификации стилей руководства. Существует два подхода к изучению стилей: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления. «Одномерные» стили, характеризуются одним каким-то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либеральный.

Рассмотрим основные стили руководства, которые выделил в своих исследованиях К. Левин и представим их в виде таблицы 1.2.[\[7\]](#):

Таблица 1.2. - Стили руководства

Стили руководства	Характеристика	Оценка
-------------------	----------------	--------

<p>1.Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный)</p>	<p>Отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, ограничением контактов с подчиненными. Существуют разновидности авторитарного стиля:</p> <p>1.1«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя, подчиненным единолично решает все вопросы, давая исполнителям только указания; в качестве основной формы стимулирования использует наказание.</p> <p>1.2«Благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально.</p>	<p>Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.</p> <p>В большинстве случаев это властные, настойчивые и упорные люди, с преувеличенными представлениями о собственных способностях, обладающие большим стремлением к престижности и власти. По темпераменту они являются холериками.</p>
--	--	--

2. Демократический стиль руководства (коллегиальный)

Организации, в которых преобладает данный стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений и достижении при этом успеха служит вознаграждением.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля:

2.1. В условиях «консультативной» руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях

2.2. «Партисипативная» разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным.

Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху.

Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе, и могут внести в нее новизну и творчество.

3. Либеральный
стиль руководства
(нейтральный,
попустительский)

Суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Применение этого стиля имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, которые выполняются высококлассными специалистами, которые не хотят находиться под давлением и опекой.

Такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел.

Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые определяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера, и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

В границах перечисленных стилей управления возможны следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

- руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
- руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
- руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
- руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;
- руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;
- руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
- руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления рассчитывают либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК). Он определяется отношением сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Таким образом, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

Все вышеописанные «одномерные» стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем таблица 2.2.

Таблица 2.2. – Сводная таблица стилей руководства[8]

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	Мягкое, нетребовательное

Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

менеджмент руководство власть

Авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствует низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается.

2. Стиль руководства: власть и партнерство (на примере директора)

2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие промышленного железнодорожного транспорта (ППЖТ) — обособленное транспортное предприятие, либо отдельный транспортный цех завода, шахты, электростанции или иного промышленного объекта, в задачу которого входит транспортировка промышленных грузов (продукции, сырья, отходов производства) с одного промышленного объекта на другой, либо, чаще всего, от объекта до станции, входящей в сеть РЖД. Стадия жизненного цикла организации ООО «Промышленный Железнодорожный Транспорт» значит стадия спада, так как целью является сохранение достигнутого; предприятие ставит задачу поддержания стабильности организации.

Услуги, предоставляемые ООО «ПЖТ»:

1) Предоставление пути для временного размещения, отстоя вагонов;

- 2) Осуществляет перевозку промышленных грузов потребителям автотранспортом в любую точку города и области
- 3) Имеет возможность поставки железобетонных изделий в ассортименте как с заводов производителей, так и со складов предприятия.
- 4) Оказание услуг в разработке и изготовлении ЖБИ-изделий особой сложности.
- 5) На эстакаде, принадлежащей ООО «ПЖТ», складироваться тысячи тонн щебня любых фракций, предназначенного для всех видов строительных работ

Для анализа используемых в ООО «ПЖТ» форм и типов власти и оценки их эффективности необходимо провести оценку деловых и личностных качеств управленческого персонала.

В этой структуре представлены руководители, у которых есть подчинённый персонал, остальные руководители и специалисты не рассматриваются (рис 2.1.):

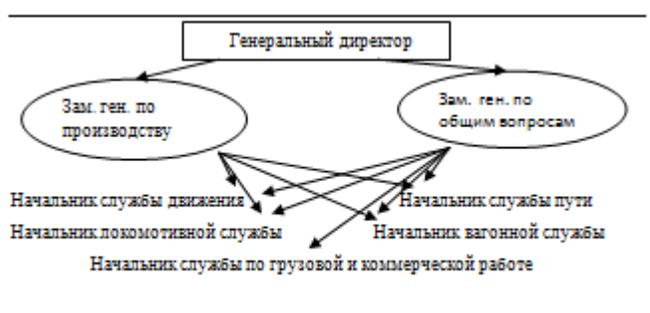


Рис. 2.1.1. - Руководители организации

2.2 Стиль руководства: характеристика и анализ

Любая организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность выживания. Задача стратегического планирования состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, что позволило бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь определить существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Таким образом, необходимо проанализировать руководство организации на ее эффективность.

Представляю вниманию три руководителя ООО «ПЖТ»:

1. Генеральный директор
2. Заместитель генерального директора по производству
3. Заместитель генерального директора по общим вопросам

При оценке эффективности руководства учитывался ряд обязательных деловых качеств, таких, как (табл. 2.2.1)

Таблица 2.2.1 – Анкетирование сотрудников на деловые качества

Деловые качества Оценка

- знание производства – его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;	От 0 до 100 процентов
- знание экономики – методов планирования, экономического анализа и т.п.;	От 0 до 100 процентов
- наличие специальных знаний в области организации и управления производством, а также умение применять их в своей практической деятельности;	От 0 до 100 процентов
- способность рационально подбирать и расставлять кадры;	От 0 до 100 процентов
- проявление конкретности и чёткости в решении оперативных вопросов и повседневных дел;	От 0 до 100 процентов
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;	От 0 до 100 процентов
- умение распределять права, полномочия и ответственность между подчинёнными;	От 0 до 100 процентов

А также учитывался ряд личностных качеств работников ООО «ПЖТ», таких как (табл.2.2.2.):

Таблица 2.2.2 – Анкетирование сотрудников на личностные качества

Личностные качества	Оценка
- честность, справедливость;	Наличие\Отсутствие
- целеустремлённость;	Наличие\Отсутствие
- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;	Наличие\Отсутствие
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчинёнными;	Наличие\Отсутствие
- решительность в принятии управленческих решений, настойчивость и энергичность в их реализации;	Наличие\Отсутствие
- самокритичность в оценках своих действий и поступков;	Наличие\Отсутствие
- умение выслушивать советы своих подчинённых;	Наличие\Отсутствие

Предоставляем вниманию таблицу сотрудников, с помощью которых производился анализ предприятия ООО «ПЖТ» (табл.2.2.3):

Таблица 2.2.3 – Сводная таблица сотрудников организации

Должность	Пол	Возраст	Образование	Типовая роль в организации	Форма власти	Стиль управления
-----------	-----	---------	-------------	----------------------------	--------------	------------------

1. Генеральный директор	Ж	40	Среднее Профессиональное	Организатор	Власть примера	компромиссный
2. Заместитель ген. Директора по производству	Ж	57	Сред. техническое	Связной	Власть принуждения	авторитарный
3. Заместитель ген. директора по общим вопросам	М	29	Высшее	организатор	Власть примера	организационный

Таким образом, проанализировав сотрудников предприятия на деловые качества, делаем вывод (рис. 2.2.1):

image not found or type unknown



Рисунок 2.2.1 – Анализ деловых качеств сотрудников

Аналогично, проанализировав сотрудников на личностные качества, делаем вывод (рис. 2.2.2):

image not found or type unknown



Рисунок 2.2.2 – Анализ деловых качеств сотрудников

2.3 Рекомендации по повышению эффективности применяемого стиля руководства

Оценив результаты после проведенного опроса в компании, можно судить о том, что :

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.

2. Заместитель генерального директора по общим вопросам действует по принципу - власть примера, влияние через положительное подкрепление, но в данном случае сильно опирающиеся на традиционную власть; он знает, что и кому надо, поэтому воспринимается сотрудниками нелестно и недоброжелательно.

3. Власть генерального директора крайне неэффективна и практически отсутствует. Избранная им форма власти – власть примера, в сочетании с либеральным стилем управления и абсолютной некомпетентностью ущербна не только для него, но для предприятия.

На основании этого, руководители разных уровней управления организации ООО «ПЖТ» должны сделать следующее, чтобы повысить эффективность своей деятельности:

1. Заместителю генерального директора по производству можно порекомендовать быть вежливее и терпимее к подчинённым, и рассмотреть другие инструменты управления, которые руководитель использует для влияния на исполнителя. Так же можно порекомендовать данному руководителю прислушиваться иногда к молодым специалистам, чтобы идти в ногу со временем.

2. Заместитель генерального директора по общим вопросам можно порекомендовать в корне пересмотреть свой подход к управлению персоналом и отношению к работе.

3. Генеральному директору организации можно порекомендовать наладить коммуникативную компетентность для поддержки необходимых контактов с работниками, тем самым сплотить коллектив, и повысить уровень организационной культуры на своем предприятии.

Заключение

Современная теория менеджмента уделяет повышенное внимание вопросам власти в организации. Этой тематике посвящается немало исследований и публикаций в области менеджмента и управления, психологии менеджмента и бизнеса.

Основные результаты курсовой работы можно сводятся к следующему:

- 1) раскрыто понятие «власть»;
- 2) выявлено, что власть может принимать разнообразные формы;
- 3) обоснована гипотеза о том, что американском менеджменте различные формы власти в хозяйственных корпорациях рассматриваются в более широком контексте — это власть принуждения, наказания, вознаграждения, закона, примера, знания, авторитета и личного обаяния;
- 4) выявлены и исследованы личностные особенности и качества лидеров организации, влияющие на эффективность деятельности.

В результате исследований теоретических и практических аспектов власти был сформулирован ряд предложений, основные из которых сводятся к следующему:

1. Улучшить процесс развития лидерского потенциала сотрудников ООО «ПЖТ», и в первую очередь руководителей для повышения эффективности их деятельности на основе реализации предложенных мероприятий.
2. Поручить решение вопроса реализации кадровой политики в области выявления и развития лидерских качеств сотрудников, адекватной современной российской модели управления персоналом, психологу-консультанту.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут найти применение при формировании стратегий управления компаниями, а также дают возможность руководителям организаций осознать как важность лидерского потенциала и лидерских качеств, так и тип лидерского поведения в той или иной ситуации, в которой находится организации.

Таким образом, понятие «власть» раскрыто и во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Список литературы

1. Информация компании ООО «ПЖТ» её история, цели, выпускаемая продукция и деятельность в России - <http://www.pgt.ru>
2. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений/ А.К. Семенов, В.И. Набоков, 2004 г.
3. Менеджмент: Организационные процессы <http://www.ref.by/refs/54/12156/1.html>
4. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: Учеб. пособие/ Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева, 2003. - 447с.
5. Работы автора Никколо Макиавелли <http://ru.knowledgr.com/00014117/>
6. Модель К. Левина – Стили руководства в организации <http://www.managway.ru/mways-731-1.html>

1. [6] Работа Никколо Макиавелли «Принц». [↑](#)
2. [3] Организационные процессы: власть и влияние. [↑](#)
3. [3] Организационные процессы: власть и влияние. [↑](#)
4. [3] Организационные процессы: власть и влияние. [↑](#)
5. [7] Учебно-методические материалы » Менеджмент » Основы менеджмента: лекции [↑](#)
6. [2] [↑](#)
7. [8] [↑](#)
8. Табл.1.2. Сводная таблица стилей руководства: Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д., 2007. [↑](#)