

## Содержание:

# Введение

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.

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.

В процессе изменения старого механизма управления и формирования нового, совершается качественный переворот и в стиле управления. Рождаются существенно новые, непривычные ситуации, нуждающихся в неординарных и результативных методах воздействия. Ныне в руководстве организациями нужны хорошо подготовленные руководители.

Умение руководить - это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности и пр. Сплав перечисленных обстоятельств образует основу того, что принято называть подходом к руководству. Под последним понимается признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался **технократический подход** к руководству людьми. В его рамках условно можно выделить три периода.

1. **Ранний технократизм** исходил из того, что человек — придатак машины. Поэтому в первую очередь рекомендовалось совершенствовать технику и поменьше внимания обращать на работников. Это имело следствием жесточайшую эксплуатацию физических и духовных способностей людей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4—5 лет; предельно упрощались операции и происходила деклассификация прежде высококлассных мастеров).

2. **Классический технократизм** признавал человека в производстве равным по значению машине. Это давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом особенностей и возможностей организма (антропологических, биомеханических и пр.), принимать меры по улучшению условий труда. Однако здесь полностью игнорировалась личность.

3. **Гуманистический технократизм** предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное (без учета индивидуальных особенностей и интересов каждого). Это порождало психические перегрузки, нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей работников.

В конце XX века все большую популярность стал завоевывать **гуманистический подход** к руководству. Он ориентировался уже не на абстрактного человека, а на уникальность, неповторимость каждой личности. В его рамках организация работы персонала и управление им все больше нацелено на создание возможности для людей трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от своей деятельности, отношений в коллективе, а главное — развивать и совершенствовать себя.

Перечисленные подходы к руководству людьми получили конкретное воплощение в соответствующих его стилях. Под стилем руководства можно понимать совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчиненных, руководителю необходимо обладать властью.

Руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации с целью повышения эффективности ее функционирования.

## **Глава 1. Власть и управление.**

## 1.1 Понятие власти и влияния.

**Власть** - это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- а) власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- в) тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть должна осуществляться, а не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть - это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на альтернативах в поведении, имеющихся у одних, и важности, придаваемой ими этим альтернативам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности.

Таким образом, влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Исходя из этого, можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как: получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Руководитель должен знать, что возможны ситуации, при которых действия менеджера могут вызвать противодействие исполнителей в виде демонстрации ими своей власти, что, безусловно, приведет к понижению эффективности труда. Поэтому руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации.

Власть руководителя должна быть достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства незначительности, а следовательно, сопротивления. Эффективные менеджеры не будут проявлять свою власть в приказной форме, а будут обеспечивать исполнителей средствами и условиями для достижения групповых целей, учитывая их уровень компетентности.

Власть может принимать разные формы.

1. **Власть, основанная на принуждении.** Она ассоциируется со страхом лишиться или получить удовлетворение какой-то насущной потребности (уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. Длительное ее применение вызывает скованность, отчуждение, текучесть кадров.

2. **Власть основанная на вознаграждении.** Здесь имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.

3. **Экспертная власть.** Подчиненный убежден, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. **Эталонная власть.** Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизма. **Харизма** — это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

— внушительная внешность;

— умение говорить;

— умение держаться в коллективе;

— независимый характер.

5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг -- подчиняться им. Он реагирует не на личность, а на должность. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для

влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям.

Анализ исследований К. Хэйлса, предложившего модель, включающую выделение личных и институциональных источников власти, позволяет выявить еще две формы власти в организации.

1. **Информационная власть** базируется на возможности доступа к информации или контроля над ней. Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других. Особое значение это приобретает при всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.
2. **Ресурсная власть** основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности. Иерархичность строения организаций дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители для того чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти являются ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия, которые анализируют современные специалисты по управлению В. Веснин, М. Мескон, Д. Бодди, М. Альберт, М. Хедоури, Р. Пэйтон.

Кроме базовых форм власти исследователи выделяют и другие виды влияния руководителя. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также анализируют в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть.

**Власть** является социальным отношением, которое характеризуется:

1. асимметричностью (один субъект чем-то превосходит другого);
2. постоянным стремлением к изменению существующего ее баланса, соотношения сил взаимозависимых субъектов, когда один из них использует ее ровно столько,

сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других субъектов чувства протеста;

3. целенаправленностью (осуществляется ради чего-то);

4. опорой на определенные ресурсы;

5. наличием специфического механизма реализации;

6. возможностью сопротивления и неподчинения;

7. неполным охватом всех сфер организации, зависимостью необходимого объема от характера решаемых задач.

По направленности власть может быть **позитивной, созидающей, и негативной**, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге такое злоупотребление ведет к дестабилизации ситуации. Чем выше концентрация власти в руках отдельного субъекта, тем выше цена злоупотреблений ею.

Власть имеет 3 вида организации:

- **единоличную** (осуществляется одним лицом);

- **коллективную** (осуществляется группой совместно);

- **коллегиальную** (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения).

Власть можно рассматривать как **индивидуальную**, реализуемую отдельным субъектом, или **системную**, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Власть бывает формальной и реальной.

**Формальная власть** - это власть должности. Она обусловлена официальной ролью последней в структуре управления организацией, совокупностью принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личными качествами занимающего ее субъекта.

Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми он может без согласования с другими распоряжаться.

В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

**Реальная власть** зависит также от степени признания ее обладателя окружающими, т. е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. От иерархии она весьма далека.

Основные формы власти - это закон, компетенция, принуждение, вознаграждение, референтность, информация и ресурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние через убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения.

Каждый тип власти имеет свои преимущества и недостатки. Исходя из этого, эффективность той или иной формы власти зависит от умения руководителя правильно оценить доминирующую потребность подчиненного и ситуацию, через которые он будет оказывать влияние на трудовые усилия работников.

Анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две группы: личностные и организационные.

Между различными формами власти существует взаимозависимость и взаимодополняемость. При этом оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной.

По мере увеличения интеллектуального уровня работников организации происходит уменьшение разрыва между способностями руководителей и подчиненных, поэтому современным менеджерам целесообразно развивать навыки влияния через убеждение и вовлечение сотрудников в управление.

## **1.2 Управление и его элементы**

По мнению известного американского менеджера Л. Якокка можно сказать, что с раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах.

Управленческая деятельность может быть:

- **техническим управлением**, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках.
- **государственным управлением** социально - экономической жизни общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти.
- **идеологическим управлением**, заключающееся во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками.
- **негосударственным управлением** социальных процессов, например, движения в защиту окружающей среды.

Управленческая деятельность может быть хозяйственным управлением производственной и экономической деятельности коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях.

Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что **управление** - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей.

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.



Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1. Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.
2. Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.
3. Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой

техники, обогащения информацией и прочее.

## **Глава 2. Стили управления и руководства**

### **2.1 Стили управления**

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления. Рассмотрим стили управления по типологии Херси-Бланшара.

Типология Херси-Бланшара. В 70-е гг. 20 в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системного подход, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Этой теории соответствует типология Херси-Бланшара (рис. 1).

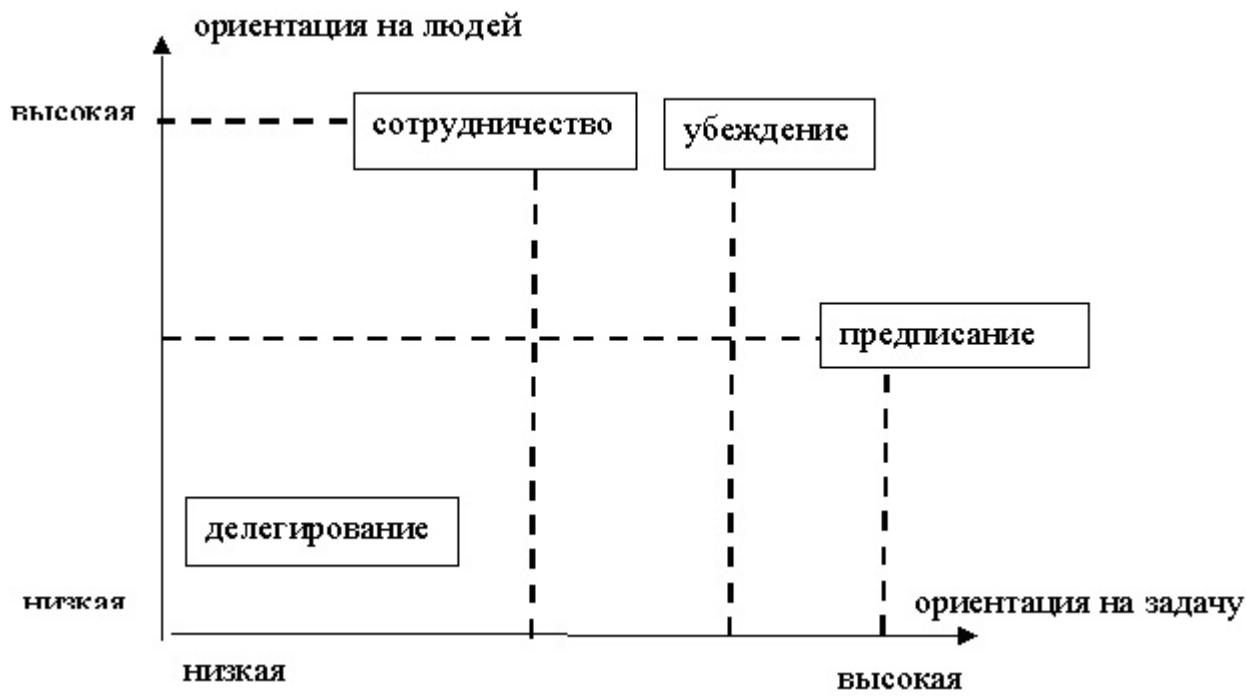


Рис. 1. Стили управления по Херси-Бланшару

Как интерпретируются оси координат на рис. 1?

Сильная ориентация на людей означает, что для руководителя важен микроклимат в коллективе (группе), насколько сотрудники заинтересованы заданием, поручают ли они удовольствие от порученной им работы. Слабая ориентация на людей, в свою очередь, не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных; она означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны.

Ориентация на задачу означает степень структурированности задания (руководитель лишь обозначает проблему или четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано). Другими словами, слабая ориентация на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат.

Дадим характеристики стилей руководства по Херси-Бланшару.

Предписание - руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контролируется руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и

четкое выполнение задания.

Убеждение - руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

Сотрудничество - руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя - постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать.

Делегирование - руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному) , однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда напрямую), но ответственность за конечный результат лежит на нем.

Как мы видим, руководитель/лидер должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример - военные действия).
2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль.
3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в пределе, в творческих коллективах и при решении творческих задач - либеральный стиль (ситуация типа мозгового штурма и т.д.).

Эффективный руководитель должен иметь в своем арсенале все четыре стиля и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого руководителя есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль. Это, в частности, подтверждается на практических

занятиях.

Так же различают и следующие стили управления:

**1. Ориентированный на задачу**, которую необходимо выполнить, при этом, как утверждает Бизани, руководитель:

- порицает недостаточную работу;
- побуждает медленно работающих сотрудников прилагать больше усилий;
- придает особенное значение объему работы;
- руководит железной рукой;
- обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей;
- побуждает сотрудников посредством нажима и манипулирования к еще

большим усилиям;

- требует от малорезультативных сотрудников большей отдачи.

Исследования Хальпина—Винера и Пельца показывают, что такие руководители:

- часто более положительно характеризуются своими начальниками, чем

лично-ориентированные руководители;

- позитивно оцениваются своими сотрудниками, если руководители имеют влияние "наверху".

**2. Личностно-ориентированный**, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями. По Бизани, руководитель:

- обращает внимание на здоровье сотрудников; заботится о хороших

отношениях со своими подчиненными; обращается со своими подчиненными как с равноправными;

- поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны сделать;
- заступает за своих сотрудников.

Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя "наверху", на основе чего он способен защищать интересы сотрудников.

Стилю управления присущи три проблемы:

1. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью стиля управления, содержат несколько компонентов, которые не могут быть собраны воедино.
2. Абсолютизация стиля управления рассматривается как способ, с помощью которого повышается производительность труда.
3. Ситуация управления рассматривается как неизменная, в то время как с течением времени она может измениться и руководитель должен соответственно изменить свое отношение к отдельным сотрудникам.

Стили управления могут быть одно- и многомерными. Стиль управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются авторитарный, корпоративный и прочие стили управления, причем первый и второй стили полярно отличаются друг от друга.

**3. Авторитарный стиль управления.** При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

Типичные признаки авторитарного стиля управления:

Руководитель в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе;

Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует» следуют ли его распоряжениям и насколько. Знаки, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих его людей (например, автомашина), поддерживают репутацию обладающего властью руководителя.

Требования к авторитарно управляющему руководителю:

- высокая сознательность;

- высокий самоконтроль;
- дальновидность;
- хорошая способность к принятию решений;
- пробивная способность.

Подчиненные — адресаты приказаний. По теории х и ху:

- средний человек ленив и, насколько возможно, отлынивает от работы;
- работники нечестобливы, боятся ответственности и желают быть руководимыми;
- давление на подчиненных и санкции к ним необходимы для достижения целей предприятия;
- строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

При этом стиле управления мотивация подчиненных часто ограничена, потому что руководитель отделяется социально, передает, как правило, менее интересную работу подчиненным и поддерживает в них страх перед угрожающими санкциями. Подчиненные становятся безучастными по отношению к руководителю, а также к предприятию. Информацию они добывают из-за поставленных руководителем информационных барьеров неофициальными путями.

Требования к авторитарно управляемому подчиненному:

- признание руководителя единственной инстанцией;
- признание и выполнение распоряжений руководителя;
- отсутствие стремления к обладанию правом контроля.

Преимущества авторитарного стиля управления — возможно большая скорость принятия решений, успешность при повседневных, обычных работах.

Недостатки авторитарного стиля лежат в слабой мотивации самостоятельности и развития подчиненных, а также в опасности ошибочных решений посредством чрезмерных требований руководителя в отношении количества и (или) качества работы.

Авторитарный стиль управления может применяться на практике в нескольких вариантах, которые все больше приближаются к корпоративному стилю.

**4. Корпоративный стиль управления.** При корпоративном стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стиль управления может применяться при превалировании



творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

Типичные признаки корпоративного стиля управления:

Руководитель управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно, и распоряжается только при необходимости. При этом он признает способности подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть. Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль.

Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Руководитель не нуждается в знаках, подчеркивающих его положение в глазах окружающих его людей.

Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю:

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от индивидуальных привилегий;
- способность и желание делегировать полномочия;
- служебный надзор;
- контроль результатов.

Подчиненные рассматриваются как партнеры, способные относительно самостоятельно выполнять "ежедневные работы". При оценке подчиненных при этом стиле руководства чаще всего исходят из "теории у теории ху, по которой:

- нежелание трудиться является не врожденным от природы, а следствием плохих условий труда, которые уменьшают естественное желание трудиться;
- сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем;
- цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития;
- при благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Активная позиция подчиненных повышает их мотивацию, что влечет улучшение результатов труда.

Требования к корпоративно управляемым подчиненным:

- стремление и способность нести личную ответственность;
- самоконтроль;
- использование прав контроля.

Преимущество корпоративного стиля — принятие целесообразных решений, высокая мотивация сотрудников и разгрузка руководителя. Кроме того, поддерживается развитие сотрудников. Недостаток — корпоративный стиль управления может замедлить принятие решений.

**5. Управление методом делегирования полномочий.** Такое управление — технический прием, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности предприятия. Однако следует отказаться от того, чтобы делегировать типично управленческие функции руководства, а также задачи с далеко идущими последствиями. При делегировании полномочий снимается нагрузка с руководителя, поддерживается собственная инициатива работников, усиливаются их трудовая мотивация и готовность нести ответственность. Кроме того, сотрудникам должно быть оказано доверие в принятии решений под собственную ответственность.

Для того чтобы успешно применять управление делегированием, необходимы:

- делегирование сотрудникам задач;
- делегирование сотрудникам компетенций;
- делегирование сотрудникам ответственности за действия;
- исключение возможности отзыва делегированных полномочий либо передачи их от одних сотрудников другим;
- установление порядка регулирования исключительных случаев;
- исключение возможности вмешательства руководителя при правильных действиях сотрудника;
- обязательность вмешательства руководителя в случае ошибки и получения результатов, урегулированных в особом порядке;
- принятие руководителем ответственности по руководству;
- создание соответствующей информационной системы.

Переданные задачи должны соответствовать способностям сотрудников, быть преимущественно однородными, завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему.

Преимущества управления методом делегирования:

- разгрузка руководителя;
- возможность быстрого принятия грамотных решений; сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия;
- содействие развитию собственной инициативы, трудовой мотивации у сотрудников.

Недостатки управления методом делегирования:

- руководитель делегирует по возможности меньшее число интересных задач;
- могут быть утверждены иерархические отношения;
- сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;
- установление иерархических отношений "по горизонтали".

Почему руководители недостаточно делегируют полномочия?

1. Опасение того, что подчиненные недостаточно компетентно выполняют поручения (делают ошибки).
2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.
4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.
5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.
6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.
7. Страх перед риском.
8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.
9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.
10. Недостаток времени для консультирования подчиненных и управления ими.

Почему подчиненные не готовы нести ответственность?

1. Недостаточная уверенность в себе.
2. Дефицит информации.
3. Страх перед возможной критикой.

4. Недостаточный положительный отклик на успешно выполненные поручения.
5. Недостаточная мотивированность сотрудника.
6. Отрицательная атмосфера рабочего места.

Как делегировать?

1. Тщательно выбрать задания, подлежащие делегированию.
2. Тщательно выбрать человека, кому делегировать.
3. Делегировать преимущественно "окончательные результаты" вместо точных методов выполнения задания.
4. Быть готовым к тому, что будут допущены ошибки и что их нужно простить.
5. Дать достаточно полномочий для выполнения задания до конца.
6. Информировать других, что делегировано и кому.
7. Делегировать постепенно и усложнять делегированные задания.

Применение того или иного стиля, а также его результаты зависят от многих факторов. Это прежде всего полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. При освоении науки управления очень важно избежать ошибок. Анализ деятельности руководителей разного уровня и различных предприятий позволил специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые менеджерами. Десять основных ошибок в управлении персоналом на предприятии можно сформулировать следующим образом;

1. Стремление все делать самому.
2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.
3. Предубежденность против определенных работников.
4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.
5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому, мнению.
6. Самоудовлетворенность или заносчивость.
7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.
8. Очевидное неуважение личности сотрудника, например допустимость критики при других.
9. Явное недоверие к сотрудникам.
10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени:

1. ценят знание дела;
2. относятся к людям как к равным;
3. вознаграждают справедливо;
4. обнаруживают ошибки объективно;
5. надежны и лояльны;
6. выслушивают мнения, отличающиеся от своих;
7. ценят прогресс;
8. имеют авторитет знатоков дела;
9. лишены предвзятости;
10. переносят критику;
11. способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.

## **Стили руководства и их характеристики**

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 и в виде таблицы 1:

Таблица 1 - Стили руководства

Стили руководства	Характеристика	Оценка
1.Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный)	<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

Таблица 2 - 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, упрощивание
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 сотрудников и конкурентов	Ориентация на деловых, знающих и помогающих 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

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.

## Заключение

Основные результаты курсовой работы сводятся к следующему:

- 1) раскрыто понятие «власть»;
- 2) выявлено, что власть может принимать разнообразные формы;
- 3) выявлены и исследованы личностные особенности и качества лидеров организации, влияющие на эффективность деятельности;
- 4) рассмотрены стили управления и руководства.

Умение руководить - это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

Как я понял из своей курсовой работы что для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Но руководство не очень гармонично без власти, поэтому власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делятся этой властью с подчиненными.

Сегодня правомерно говорить и о власти подчиненных над руководителями и организацией, инструментами которой являются качество выполнения работы, знания, поддержка товарищей.

Так же руководство применяет не только власть но и стили управления без которых руководить было бы не столь правильно.

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей.

Я считаю, что выводом моей курсовой работы является то, что управление или руководство — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.

## **Список литературы**

1. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. – 512 с.
2. Огарков А.А. Менеджмент в вопросах и ответах. – Волгоград, издательство «Учитель», 2005, 66 с.
3. Михалева Е.П. Менеджмент: Пособие для подготовки к экзаменам. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 176 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.: ил.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., издательство «Феникс», 2002. – 153с.
6. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов/ Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. Проф. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 415 с.
7. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс. – 2000. – С. 135.
8. Основы менеджмента: Учеб. пособие /под ред Н.И. Кабушкина. - Минск: Новое знание, 2001.
9. Руденко В.И. Менеджмент. Пособие для подготовки к экзаменам. Изд. 2-е. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 192 с. (Серия «Зачет и экзамен».)
10. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
11. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 2001.
12. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 2006.
13. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: Учеб. пособие/ Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева, 2003. - 447с.
14. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений/ А.К. Семенов, В.И. Набоков, 2004 г.