

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Управление коллективом – дело творческое и зависит от той личности, которой это дело доверено, от его темперамента, мировоззрения, компетентности, масштабности мышления, коммуникативности и т.п. У каждого руководителя вырабатывается свой, присущий лишь ему стиль руководства, который зависит от личных качеств.

Стиль руководства в значительной мере зависит от уровня культуры и ценностной ориентации. Выделяют три группы факторов, определяющих стиль руководства персоналом: личностные особенности руководителя как субъекта управления (его индивидуальную управленческую концепцию; ценностные ориентации; управленческую подготовленность; профессионально-должностную позицию; принимаемые им управленческие роли и другие личностные качества); характеристики объектов управления (конкретных подчиненных и профессиональных коллективов); системно-организационные или управленческие факторы (пример стиля работы вышестоящего руководителя; степень организационной “свободы” руководителя в выполнении своих полномочий; сложившаяся в организации систему делегирования полномочий; управленческие нормы и правила поведения; существующие управленческие процедуры принятия решений и прохождения документов; особенности решаемых задач и сложившейся обстановки).

Решающую роль в формировании стиля работы руководителя занимает индивидуальная, управленческая концепция, то есть его субъективное отношение к различным методам воздействия на подчиненных и степень адекватности оценки их эффективности. Французский философ и мыслитель Шарль-Луи Монтескье отмечал, что “если хочешь управлять людьми, не надо гнать их впереди себя, надо следовать за ними”.

Эта мысль Монтескье указывает на необходимость выбора руководителем эффективного и научно обоснованного подхода в управлении людьми. При этом чуть ли не основную роль в организации эффективного производства играет авторитет руководителя.

Этот авторитет необходимо завоевать, а потом постоянно прилагать усилия к тому, чтобы заслуженный раньше авторитет не утратить.

# **Глава 1. Стиль руководства: понятие и классификация**

## **1.1 Понятие стиля руководства**

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера.

Стиль руководства типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство).

Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые

им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Существуют два подхода к изучению стиля руководства.

1. Поведенческие теории, рассматривающие проблему с позиции по

ведения руководителя, стремящегося эффективно организовать деятельность подчиненных ему работников.

2. Ситуационные теории, исследующие стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов. К таким факторам относятся ясность и характер задания, объем имеющейся у руководителя информации, личные качества подчиненных, наличие профсоюза и т.п.

## 1.2 Классификация стилей руководства

Существует несколько классификаций стилей руководства.

Следует заметить, что по отношению к некоторым людям и в некоторых ситуациях традиционный стиль руководства оказывается более эффективным, чем современный: если подчиненный не делает ничего, что заслуживало бы похвалы, то ему надо указать на его ошибки и определить пути их устранения. Однако при достижении им первых же хороших результатов его следует похвалить.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самое важное – это интересы дела, конечные цели коллектива.

Данный стиль руководства подразумевает максимальное использование следующих качеств руководителя:

- \*способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива, т.е. целеустремленность, практичность и др.;
- \*умение выбирать кратчайший путь к достижению цели, т.е. умение аналитически мыслить, деловая активность, смелость;
- \*самостоятельность мышления, инициативный и новаторский подход к делу, т.е. умение генерировать идеи, рассудительность, инициативность, способность к оправданному риску, стремление к повышению квалификации;
- \*критицизм практического мышления, т.е. умение анализировать и делать выводы, мудрость, гибкость, практичность, наличие здравого смысла;
- \*оперативность решений и действий, т.е. умение находить кратчайшие пути решения управленческих задач; самостоятельность, деловая активность, гибкость; умение эффективно и рационально использовать свое время;
- \*предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;
- \*ориентация на компетентность подчиненных;

Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы (т.е. самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством) и подразумевает наличие следующих признаков:

- \*слепая вера в рациональность однажды сложившихся организационных структур и порядка;
- \*представление, что абсолютным критерием важности является мнение вышестоящего начальства;
- \*удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни;
- \*отсутствие контроля снизу, неподотчетность трудовым коллективам;
- \*стремление переложить ответственность на начальство, результатом чего является безответственность (при этом вышестоящие также стремятся снять с себя ответственность, создавая систему виз и процедуру согласований);
- \*оценка работника не по знанию дела, умению найти эффективное, нестандартное решение, а по способности действовать, ориентируясь, прежде всего, на внутренние закономерности функционирования аппарата;
- \*затруднение доступа масс к субъектам бюрократического управления;
- \*создание ситуации, когда отдельные лица или отдельные организации находятся вне критики (особенно снизу);
- \*сужение гласности;

В зависимости от степени проявления коллегиальности и единоначалия можно выделить три основных стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный, которые, однако, редко встречаются в «чистом виде».

Авторитарный стиль – это использование приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих возражений со стороны подчиненных. Руководитель сам определяет, кому, что, когда, как делать, дает команды и требует докладов об их исполнении. Авторитарный стиль руководства используется в чрезвычайных ситуациях – в военной обстановке, при возникновении различного рода природных или техногенных катастроф. Кроме того, некоторые работники, которые не любят самостоятельно принимать решения, предпочитают именно авторитарный стиль руководства.

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Основная потребность автократа – находиться в центре внимания руководимой им группы, ему должна принадлежать вся власть без остатка, и он сам решает все вопросы – мелкие и крупные. Его указания кратки, строги, порой имеют угрожающий подтекст. На его взгляд, подчиненные чересчур пассивны, постоянно нуждаются в указаниях, а если высказывают свою точку зрения, то посягают на его авторитет. Такой авторитет, зачастую формальный, автократ старается поддержать и внешними атрибутами власти: обращается к подчиненным подчеркнуто официально, вводит дополнительные формальности для посетителей.

Он предпочитает послушных работников, невзирая на наличие у них необходимых знаний.

Отрицательные качества автократа особенно проявляются в том случае, когда руководителю не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. В данных обстоятельствах такой руководитель может превратиться в самодура.

Достоинствами руководителя-автократа являются молниеносная реакция, энергичность, решительность, быстрота принятия решений, настойчивость. Они уверены в себе и не сомневаются в своих способностях руководить коллективом.

Демократический стиль руководства подразумевает доброжелательные советы, поручения в виде просьб, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль руководства, ибо он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией "У":

1. Труд (процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Руководитель-демократ не командует, а воодушевляет, не инструктирует, а советует. Работники чувствуют себя не столько подчиненными, сколько сотрудниками, ответственными за выполняемую коллективом работу.

Прежде чем принять решение, руководитель-демократ старается обсудить его с сотрудниками, систематически информирует их о положении дел в коллективе, не скрывая ни успехов, ни трудностей, правильно реагирует на критику в свой адрес, никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства, не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, свои указания формулирует четко и убедительно.

Либеральный стиль руководства – это невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Такой стиль допустим лишь в тех ограниченных случаях,

когда подчиненные по уровню своей квалификации выше руководителя или равны ему и при этом не хуже него знают основные производственные задачи коллектива.

Либерал не демонстрирует свое руководящее положение, к подчиненным обращается подчеркнуто вежливо, что, безусловно, импонирует подчиненным.

Однако руководитель-либерал не слишком активен в работе, нерешителен, легко поддается чужому влиянию, готов отказаться от только что принятого решения, в сложных ситуациях не проявляет принципиальности и последовательности.

На предприятии, руководимом демократом, активность работников постоянна, независимо от того, присутствует ли на своем рабочем месте начальник. Совсем другая картина в организации, руководимой автократом: стоит ему удалиться, как трудовая активность резко падает; столь же резко она возрастает сразу после его возвращения. А на предприятии, управляемом либералом, отсутствие руководителя только поощряет трудовую активность, с его возвращением она катастрофически падает – очевидно, такой начальник попросту мешает работать.

Автократ приемлем, терпим в сложных и динамичных условиях, но вряд ли стоит доверять ему руководство творческими, педагогическими, научно-исследовательскими коллективами и особенно общественными организациями. Либерала же нецелесообразно назначать руководителем коллектива, где возникает необходимость принимать и энергично выполнять решения, рисковать.

Итак, из трех основных стилей руководства предпочтение следует отдать демократическому стилю. Авторитарный стиль целесообразен лишь в исключительных случаях (аварийная ситуация, особый склад характера подчиненного и т.п.), а либеральный может применяться лишь в виде исключения по отношению к отдельным подчиненным особо высокой квалификации – в иных случаях он может привести к анархии, резко снизить эффективность управления.

При наличии авторитарного стиля, как уже говорилось, упор делается на административные методы руководства, т.е. на распорядительную деятельность руководителя; при наличии демократического стиля – больше на социально-психологические методы руководства, т.е. на умение контактировать с людьми, воодушевлять их на производительный труд; при наличии либерального стиля – на организационные методы, т.е. на четкое регламентирование прав и обязанностей работников, которые они должны реализовать без непосредственного вмешательства самого руководителя.



# **Глава 2. Анализ процесса формирования стиля руководства**

## **2.1 Факторы формирования стилей**

Главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

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

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

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

Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

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

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

## 2.2 Формирование индивидуального стиля и репутации

Оптимальным может быть динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства. Хороший руководитель должен владеть различными стилями руководства и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких подчиненных тот или иной стиль руководства наиболее целесообразен.

Тем не менее, основой оптимального стиля руководства должен стать демократический стиль, для которого характерны единство теории и практики управления, тесная связь с персоналом организации, чувство ответственности перед обществом, умение контактировать с разными людьми, уважительное отношение к подчиненным, постоянная забота о них.

Индивидуальный стиль руководства, базирующийся на демократическом стиле, который превращается в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации – в либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя добиваться взаимопонимания с работниками разного возраста, пола, разных профессий, разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации; ценится также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных для них поручений, увлечь их, помочь им заменить привычный образ действий новым, более рациональным, более эффективным, помочь вступить в контакт.

Эффективный индивидуальный стиль руководства активно содействует сплочению коллектива. Нередко считают, что основная задача руководителя – выполнение производственного плана. Между тем даже самый лучший руководитель не сможет выполнить такой план без работоспособного, сплоченного коллектива. Правильнее считать, что основной задачей руководителя является не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнять высокие задачи.

Итак, секрет эффективного руководства заключается в том, чтобы не ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля: все стили укладываются в рамки общей теории управления, все они могут быть в той или иной ситуации полезны и даже необходимы.

Формированию правильного индивидуального стиля будет способствовать соблюдение следующих принципов.

Обратные связи. Подчиненные, как правило, стремятся узнать оценку выполненной ими работы непосредственно от своего руководителя. По мнению психологов, такие обратные связи являются ключевым моментом в процессе труда. Руководитель обязан уметь вовремя и точно оценить работу подчиненных.

Определение свободы действий подчиненного. Зная характер своих подчиненных, руководитель должен в каждом отдельном случае решить, как сделать работу сотрудника более эффективной – дать ли ему некоторую свободу действий или указать, чтобы он делал только то, что приказано.

Учитывать отношение подчиненного к работе. Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным выработать правильную психологическую ориентацию, установить школу жизненных ценностей, четко определить место работы в их жизни.

Ориентация на конечные результаты работы. Важно не создать у людей представление, что сам процесс труда не имеет никакой ценности. Опытный руководитель, оценивая работу подчиненных, принимает во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания.

Повышение по службе. Руководитель должен внушать подчиненным, что лучший путь сделать карьеру – это хорошо выполнять свои сегодняшние повседневные обязанности, дополняя это намеками на желательность повышения в должности.

Личное поведение руководителя. Руководитель обязан относиться с определенным интересом и уважением ко всем без исключения подчиненным. Хороший руководитель не может позволить себе выражений личных симпатий и антипатий.

Это не значит, конечно, что руководитель обязан быть другом каждого подчиненного. В конце концов, его отношение к подчиненному в определенной степени зависит и от отношения подчиненного к нему.

Не быть чрезмерно мрачным и серьезным. Руководитель должен понимать, что юмор помогает смягчить самые напряженные ситуации.

Индивидуальный стиль руководства, принятый начальником, оказывает сильнейшее влияние на групповую систему ценностей, принятую в коллективе, на те неписанные нормы и правила поведения, которые приняты большинством членов данного коллектива и которые оказывают громадное влияние на их совместную

трудовую деятельность. Индивидуальный стиль руководителя определяет характер правил поведения для всего производственного коллектива.

В существенной степени воздействуют на стиль руководства интересы, склонности, убеждения, идеалы, мировоззрение руководителя; такие черты характера, как общительность, критичность, откровенность, отзывчивость, контактность, целеустремленность, аккуратность, инициативность, любознательность, также оказывают немаловажное влияние на формирование индивидуального стиля руководителя, как и его темперамент, его способности и привычки.

Таким образом, формирование индивидуального стиля руководителя – это достаточно сложный психологический процесс, влекущий за собой, в конечном итоге, стойкие изменения в поведении и действиях руководителя, поэтому высокую общественную оценку должен получать тот индивидуальный стиль, который не только повышает эффективность производства, но и способствует совершенствованию личности как самого руководителя, так и каждого из его подчиненных.

## **Глава 3. Власть в организации**

### **3.1 Власть и авторитет руководителя**

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 ее. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. В различных подразделениях

организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства» подчиненных и коллег.

Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организации, находящихся вне их собственной организации -- поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность, ведомств и профсоюзов.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, либо никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что те зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, который зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование руководителем в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Это может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей, поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его власти над этим другим руководителем.

Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя, подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, который снижает эффективность руководства; подчиненные нередко льстят руководителю, в действительности не уважая его.

Различают несколько форм ложного авторитета, каждая из которых обусловлена каким-то дефектом стиля руководства:

- ложный авторитет угроз вызван привычкой руководителя постоянно запугивать подчиненных, грозить им взысканиями. Вначале такого руководителя побаиваются, но потом, видя, что свои угрозы он выполнить не может, посмеиваются за его спиной;
- ложный авторитет обещаний обусловлен частыми и обычно невыполняемыми обещаниями благ, которых руководитель якобы собирается добиться или даже уже добивается для своих подчиненных;
- ложный авторитет должности связан с представлением руководителя о том, что его высокий пост делает его значительнее и лучше всех его подчиненных;
- ложный авторитет панибратства возникает на основе неправильных взаимоотношений руководителя с подчиненными: обращение на «ты», похлопывания по плечу и т.п.;
- ложный авторитет расстояния возникает, когда руководитель скрывает от подчиненных самую обычную информацию и подчеркивает свою значимость, предпочитая необычный цвет своего телефона, сложную конструкцию своего стола и т.п.

Чтобы избежать ложного авторитета, надо внимательно контролировать свое поведение.

Высокий авторитет менеджера в подчиненной группе или в организации – основа его высокой репутации, которая является более широким понятием, чем авторитет руководителя. Положительная репутация менеджера вызывает доверие и уважение персонала, повышает его собственную самооценку.

Если авторитет менеджера определяется его оценкой со стороны членов группы или организации, то репутация формируется из общения и взаимодействия во всех сферах его взаимодействия с обществом – в организации, семье, политике, регионе, быту.

Составляющими формирования положительной репутации менеджера могут быть его профессиональная компетентность, лидерские качества и личный авторитет в организации, стиль руководства, имидж, работоспособность и здоровый образ жизни, его оценка со стороны общества в разных сферах и ситуациях. Поэтому постоянный личный самоконтроль должен быть присущ менеджеру во всех жизненных ситуациях.

Итак, успех работы менеджера зависит не только от профессиональной, но и от его психологической подготовленности к руководству или организации в целом.

Прежде всего, он никогда не должен забывать, что сам он не только руководитель, но и вместе с тем и подчиненный, поэтому должен уметь подчиняться, исполнять поручения своего руководства, быть дисциплинированным.

Психологическая подготовленность руководителя – это, прежде всего культура управления, воспитанность, умение управлять своими чувствами и эмоциями, чувство ответственности, коллективизм.

Руководитель должен контролировать свои эмоции – в противном случае человек теряет контроль над своим поведением и может принять необдуманное решение.

Большое значение для руководителя имеет его умение говорить просто, доступно, выразительно, эмоционально, четко и кратко.

Негромкий и спокойный тон руководителя придает его словам весомость и деловой характер.

Руководитель не должен проявлять фамильярность: нужно помнить, что при обращении на «ты» и собеседник получает право обращаться на «ты». Такое обращение в иной ситуации может выражать психологическую близость, сердечность отношений, но и некоторых ситуациях (например, обращение



молодого начальника к пожилому подчиненному) оно оскорбительно.

Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым: если подчиненный пришел с невыполнимой просьбой, руководитель не должен прямо говорить ему, что его желание абсурдно (спокойное объяснение нереальности просьбы – лучший способ общения с таким подчиненным).

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, слушать, а также вызвать подчиненного на разговор, чтобы понять его.

Психологическое воздействие на подчиненного оказывают и внешний вид руководителя, и его умение вести себя в обществе.

Руководитель должен быть авторитетом для подчиненного, ведь ничто так не ранит и не вдохновляет, как слово авторитетного человека.

### 3.2 Основные формы власти в организации

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. А для того, чтобы обладать властью необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создает его зависимость от руководителя и заставит его или ее действовать так, как желает руководитель. Это «что-то» есть у всех. По определению Маслоу – основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желание другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет себе эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и руководства, разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

власть, основанная на принуждении;

власть, основанная на вознаграждении;

законная власть;

власть примера;

власть эксперта.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Рассмотрим их поподробнее.

#### 1. Власть, основанная на принуждении.

Власть посредством принуждения, влияние через страх – так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организации, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жесткость 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.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» – своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющие менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойства 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

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственен кажется всем.

В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или даже понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Слабой стороной метода влияния через страх является то, что организации, где часто используется страх, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности работой и большой текучести кадров».

## 2. Власть, основанная на вознаграждении.

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. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, что желает руководитель.

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. Джон П. Коттер отмечает, что может также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

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. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

### 3. Законная власть.

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже освоил 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. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если

бы руководство должно было бы предлагать вознаграждение всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предполагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и Тевье в спектакле «Скрипач на крыше» - «по традиции».

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 организации не зависят 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.

Но есть и недостатки власти, опирающейся на традицию. Так И.К. Шетти, говоря о власти руководителя и эффективности организации, отмечает, что, если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанного с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее

мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

#### 4. Власть примера.

– «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 влечет к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние – целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение». Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- 1) обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности изучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
- 2) внушительная внешность. Харизматический лидер, не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.
- 3) независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
- 4) хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.
- 5) восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие.
- 6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

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 личности, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником».

## 5. Власть эксперта.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. 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. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

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. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и прийти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечает Надмер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель». Таким образом, если руководитель, позволяет подчиненным считать себя «экспертом», они могут не поделиться с ним своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возрастающая сложность технологии ускорило использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля.

Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба, и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они и 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, которые ему дают его полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель, таким образом, высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.



Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном - единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В некоторых случаях, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель-подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего возрастет. По меньшей мере временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

Итак, существуют разнообразные формы власти, которые может применять руководитель для достижения поставленных целей организации. Но каждый руководитель выбирает из большого многообразия форм власти для себя ту, которая ему больше подходит или ту, которая сможет обеспечить ему эффективность работы.

Также для успешной организации работы руководитель в своем влиянии на исполнителя может использовать различное сочетание форм власти.

От этого зависят результаты, которых сможет добиться руководитель в своей профессиональной деятельности и эффективность функционирования всей организации в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий данного руководителя

В высшей степени авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю путем принуждения, вознаграждения и т.д. Руководитель демократичный, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Совершенно очевидно, что ни авторитарный ни демократический стили управления персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно. Стили руководства могут быть смешанными и зависеть от ситуации, т.е. адаптивными. Это приносит большой результат, нежели приверженность только одному стилю. Тем не менее в целом можно сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления. Командный метод не подходит - нельзя заставить, чтобы новые идеи, нестандартные подходы к решению проблем рождались по указке, только потому, что так хочет начальник.

Опираясь на демократический стиль, необходимо максимально предоставить свободу сотрудникам в выполнении поставленных перед ними задач.

Одновременно необходимо определить контрольные точки для проверки, а возможно и корректировки хода выполнения задания, т.к. пользуясь чрезмерной свободой подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

Таким образом, самый эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, т.е. стиль, ориентированный на реальность.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом - М.: Юнити. 2001.
2. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства - Минск: Новое знание. 2002.- 250 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом - М.: ИНФРА-М. 2005.- 386 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс - М.: Гардерика. 2006.- 416 с.
5. Друкер П. Эффективный управляющий. 2001.

6. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов - М.: ИНФРА-М. 2008.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. пособие - 4-е изд. - Мн.: Новое знание. 2001.- 241 с.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента - М.: Гардарики. 2000.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Уч. Пособие - М.: Инфра - М. 2000.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М. 2005.- 67 с.
11. Лукичева Л.И. Основы менеджмента. 2003.- 350 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хероури М. Основы Менеджмента - М.: Вильямс. 2007.- 672 с.
13. Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент. Учебно-практическое пособие - М.: Гелан. 2001.- 372 с.
14. Пугачев В.П. Руководство персоналом организаций: Учебник - М.: Аспект Пресс. 1999.- 279 с.
15. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: Уч. пособие - М.: ИНФРА-М. 2006.
16. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента. // Управление персоналом. 2000 – №4.