

Содержание:

Введение

Качество и стиль управления персоналом влияют на эффективность компании. От решения стратегических задач, которые встают перед руководителем, зависит, выживет ли организация в критериях большой конкуренции на рынке.

Актуальность работы. Перед руководителем любого уровня постоянно стоит проблема выбора в условиях большей или меньшей неопределенности. Самым сложным вопросом является управление человеческими ресурсами.

По этой причине руководитель обязан разбираться в стилях управления и выработать собственный подход к управлению персоналом.

Любой руководитель фирмы, исходя из собственных особенностей характера и рабочей ситуации в общем, избирает тот или другой способ руководства коллективом.

Однако, быть лидером — не всегда обозначает приказывать и заставлять. Хороший начальник всегда знает, что помощь, плавное назидание могут проявить гораздо больший эффект, нежели грубые указания.

Все начальники выделяются собственным персональным стилем управления. В зависимости от этого обуславливаются и стили руководства. Методы могут быть всевозможными и не принадлежать к одному направлению. В современном бизнесе приветствуется многообразие форм. Во главу определяется результат.

Прогрессивные компании оптимизируют внутренние коммуникации, организуют личные системы самообучения и запаса кадров, вырабатывают уникальные механизмы их мотивации. Значение этого в объединении целей компании и желаний работника.

Задача руководителя компании заключается в том, чтобы добиться положительного финансового результата с помощью современных инструментов управления персоналом.

Объект работы – власть и влияние в организации.

Предмет работы – стиль и методы руководства в организации.

Цель работы – изучить понятие власти и стиля руководства, а также факторы формирования данных категорий в организации.

Задачи работы заключаются в следующем:

- изучить понятие власти и влияния;
- рассмотреть виды власти и влияния;
- охарактеризовать баланс власти в организации;
- рассмотреть понятие стиля руководства и факторы формирования;
- проанализировать классификацию стилей и методов руководства;

При написании работы были использованы труды отечественных ученых, занимающихся вопросами управления персоналом, таких как, Андреев А., Блинов А.О., Захаров В.Я., Гапоненко А.Л. и ряд других.

Методы исследования: метод теоретического анализа: анализ, синтез и обобщение научной и учебной литературы, которая раскрывает особенности стилей и методов руководства на современном этапе; метод системного анализа.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЛАСТИ, ВЛИЯНИЯ И ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятий «власть» и «влияние»

Люди, группы людей и неформальные организации оказывают сильное воздействие на эффективность деятельности предприятия. Поэтому управленцам следует направлять усилия подчиненных, коллег или неформальных объединений внутри фирмы на достижение общей цели. Данная цель достигается посредством лидерства, власти и личного влияния руководителя.

Лидерство является значимым условием эффективного менеджмента. Руководители становятся лидерами, в случае, когда добиваются определенных успехов, оказывая весомое воздействие на других людей в группе. Между управлением и лидерством существуют весьма значительные отличия.[\[1\]](#)

Влияние представляет собой действие одного человека, изменяющее поведение другого человека. Средства, которыми один индивидуум может воздействовать на другого, варьируются в широком диапазоне. Руководителям следует уметь оказывать воздействие на людей законными и предсказуемыми способами. Управленец должен оказывать воздействие на людей таким образом, чтобы его действия привели к решению поставленных перед ними задач. Чтобы стать эффективным лидером, управленцу необходимо использовать власть.[\[2\]](#)

Для того чтобы сделать своё влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть. Существует следующее определение: власть представляет собой способность воздействовать на поведение других людей.

Необходимость власти в менеджменте объясняется тем, что в дополнение к формальным полномочиям руководителю нужна власть, поскольку он зависит от подчиненных, как в рамках своей командной цепи, так и вне ее. Менеджеру следует развивать власть, не только потому, что он испытывает зависимость от некоторых людей, которые ему не подчинены, и потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его приказов только потому, что они являются начальниками. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Такие группы как непосредственное начальство, подчинённые и коллеги представляют собой часть окружающей руководителя среды. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся во внешнем, как непосредственном, так и макроокружении их собственной организации. Все это оказывает как прямое, так и косвенное влияние на руководителя организации.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облечённого властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

В некоторых ситуациях и подчинённые имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как:

- необходимая для принятия решений информация;
- неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чьё содействие необходимо для руководителя;
- влияние, которое подчинённые могут оказывать на своих коллег;
- способность подчинённых выполнять задания. [3]

Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчинённых чувства обездоленности и отсюда непокорности.

Безусловно, между властью и лидерством как составляющими управления существует ряд различий. Используя определённые критерии, дадим сравнительную характеристику рассматриваемых категорий (приложение 1).

Любая власть имеет определённый источник происхождения, который придаёт специфику ее реализации (приложение 2):

1. Должность. Определяет обязанности руководителя и подчинённых, с которыми он взаимодействует, исполняя свои функции. Каждая должность подразумевает использование определённых полномочий и ресурсов, возложение ответственности и т.п.

Должностная позиция значительно увеличивает потенциал качеств занимающего ее человека. Это достигается посредством:

- ключевого характера должностной позиции, которым определяется то, в какой степени сотрудники зависят от человека, занимающего определенную должность;
- заметности – в какой степени управленцы обращают внимание на эту позицию;
- значимости должностной позиции, определяемой степенью важности для приоритетной деятельности организации;
- гибкости – степенью свободы действий, которая предоставляется этой позицией занимающему ее руководителю. Гибкая позиция предоставляет возможность инициировать новое, что усиливает ее ключевой характер, заметность и значимость. [4]

2. Компетентность приобретается посредством обучения в высших учебных заведениях и опытом работы по полученной специальности. Компетентность является ключевым источником влияния для вновь принятых сотрудников фирмы, поскольку у них отсутствуют информация, ресурсы, опыт работы в компании и сеть контактов внутри фирмы.

3. Успешность является главным источником воздействия опытных профессионалов. Успех фирмы зависит от ее лучших сотрудников, а их заслуги дают им возможности влиять и на свое будущее, а так же на другие аспекты деятельности фирмы. Хорошие результаты работы укрепляют репутацию среди коллег, что даёт возможность завязать новые деловые контакты и получить доступ к дополнительным источникам влияния.

4. Личность включает привлекательные личностные качества, и располагающее поведение в отношении сотрудников:

□ физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринуждённость речи, работоспособность, внешность и др.);

□ особенности характера (представления о морали, этические ценности, честность, креативность, уверенность, целеустремлённость, ответственность и др.);

□ социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).[\[5\]](#)

Однозначного ответа на вопрос, благодаря какому именно сочетанию личностных качеств менеджеру удаётся добиться власти над людьми, получено не было. Выявить факты взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями крайне сложно. Однако именно комбинация личных качеств, с одной стороны, – формирует поведение менеджера-лидера. С другой стороны, – поведение менеджера-лидера испытывает влияние комбинации внешних факторов, то есть, конкретной ситуации. Поэтому в исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт менеджера-лидера на поведение, формируемое в процессе обучения и воспитания, испытывающее воздействие особенностей конкретной ситуации.

Кроме формальных полномочий, менеджеру нужна власть, поскольку он зависит от людей, как в пределах, так и вне своей компетенции. Менеджерам необходимо

развивать власть, так как они всегда зависят от ряда людей, которые формально им не подчиняются, и потому, что в современных организациях практически никто не будет полностью подчиняться непрерывному потоку приказов только потому, что их отдаёт руководитель. Надлежащее применение власти – необходимое условие эффективности любой организации.

Каждый менеджер зависит от своего непосредственного начальника, подчинённых и коллег по работе. По сути, они – часть его среды. Без их помощи он не сможет эффективно выполнять должностные обязанности. Многие менеджеры также зависят от индивидуумов и организаций за рамками их организации: поставщиков, клиентов, конкурентов, регулирующих органов и профсоюзов. В идеальной ситуации все эти люди и силы должны были бы с готовностью сотрудничать с менеджером и предоставлять ему все необходимое для выполнения его задач, однако, к сожалению, в реальном мире все намного сложнее.

Даже если менеджер явно обладает полномочиями направлять усилия подчинённых, это не всегда возможно. Подчинённые могут отказаться выполнить требование менеджера, отрицая его полномочия. Современные работники намного образованнее своих предшественников и меньше подчиняются традиционной власти. Даже если такая проблема не стоит, менеджеры часто зависят от людей, которые им вообще формально не подчиняются. Если менеджер не способен эффективно использовать влияние и власть, он не сможет выполнять должностные обязанности, что с высокой степенью вероятности, приведёт к снижению эффективности его работы и деятельности организации.[\[6\]](#)

В заключение отметим, что власть и влияние – инструменты лидерства – являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения проблем управления организацией. 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 и задач организации.

1.2 Виды власти и влияния

Для того чтобы успешно использовать власть, менеджеру необходимо создать систему зависимости исполнителей и демонстрировать высокую степень умения удовлетворить потребности, важные для исполнителей.

Власть может принимать разнообразные формы:

1. Власть, основанная на принуждении, осуществляется на основе веры в то, что человека могут наказать так, что он не сможет удовлетворить важную для него потребность.
2. Власть, основанная на вознаграждении, осуществляется на основе веры человека в то, что будет удовлетворение важной для него потребности в случае выполнения им взятых на себя обязательств.
3. Экспертная власть осуществляется на основе веры человека в то, что эксперт обладает специальными знаниями, позволяющими ему удовлетворить какую-либо потребность человека благодаря этим специальным знаниям.
4. Эталонная власть базируется на характеристиках влияющего, которые очень привлекательны для человека, испытывающего влияние.
5. Власть традиций базируется на вере последователя в то, что влияющий имеет право отдавать приказы, а его долг – им подчиняться. Он подчиняется потому, что традиция учит, что это ведёт к удовлетворению его потребностей.
6. Законная власть проявляется, когда подчинённый выполняет приказы менеджера потому, что тот стоит на более высокой ступеньке иерархии. Все менеджеры обладают законной властью, поскольку им предоставлены для этого официальные полномочия (в пределах закона).
7. Власть на основе убеждения означает, что исполнитель в полной мере понимает, что он делает и почему. Лидер не говорит исполнителю, что надо делать, он убеждает его это сделать.
8. Власть на основе участия в деле признания власти и способностей исполнителя идёт ещё дальше убеждения. Лидер не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю и даже мнение. Он не убеждает его принять сформулированную им цель, а просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.[\[7\]](#)

Власть может основываться на принуждении, вознаграждении, разумной вере, харизме руководителя и законных полномочиях, однако ее проявления зависят от ситуации, личности человека и степени зависимости от неё людей.

По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния

(приложение 3), которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, – это убеждение и участие.

Власть и лидерство являются проявлениями процесса влияния, однако они имеют различную природу: руководство – это влияние социально зафиксированной формальной природы, а лидерство подразумевает спонтанно возникающее внутри группы психологическое влияние одного члена группы на других.

Властные отношения различны в организациях, отличающихся по типам организационной культуры. Например, в бюрократизированных организациях власть стремится к иерархии: на каждом уровне власти должно быть ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих полномочий; увеличение власти по восходящей линии в иерархии основано на большей компетенции. Когда возникает проблема, которая находится вне компетенции ведомства конкретного уровня, она проходит выше до тех пор, пока не достигнет уровня, на котором может быть принято надлежащее решение. Таким образом, в организациях идеально бюрократического типа, возможно, говорить только о формальном руководстве.

Стиль руководства отражает основные особенности поведения и принятия решений руководителем. В дихотомии авторитарный (приказной) – поддерживающий (демократический) обычно уделяют внимание ориентации руководителя на выбор работников, межличностные отношения и самостоятельный социальный контроль без жёстких процедур.

Авторитарный руководитель гораздо более склонен опираться на власть, свои формальные позиции и более склонен к наказаниям.

Поддерживающий руководитель использует направленный на межличностные отношения стиль обращения к подчинённым. Он обладает следующими признаками:

- внимание к подчинённым. Руководитель считается с нуждами и предпочтениями работников, общается вежливо и доброжелательно, не принимает карательных мер. Такого руководителя называют «ориентированным на работающих» в противоположность ориентированным на работу или на задание;
- консультативное принятие руководителем решения, которое опирается на мнение подчинённых;

- общий контроль. Руководитель контролирует в обычной, а не в скрытой форме, делегирует власть своим подчинённым и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жёсткое и скрытое наблюдение. [\[8\]](#)

Таким образом, стиль руководства определяет те группы потребностей, которые удовлетворяет работа в организации, или в ее конкретном подразделении. Патерналистский стиль позволяет индивиду ощущать себя членом большой семьи, глава которой берет на себя ответственность. В то же время демократия в процессах принятия решений позволяет участникам принимать риск и формировать задачи таким образом, чтобы они были интересны и позволяли им максимально полно самореализоваться в труде. Эффективность и уместность применения того или иного стиля зависит от ситуации, вида деятельности, специфики группы.

В заключении необходимо отметить, что влияние лидера ситуативно. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Значение имеет склонность к доминированию, умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения и брать на себя ответственность, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти, воплощая их интересы и мотивацию в групповых действиях. Поэтому лидер обладает властью до тех пор, пока члены его группы идентифицируют свои личные индивидуальные цели с задачами, которые провозглашает лидер, и пока общий образ лидера воплощает в себе те черты, с которыми отождествляют себя остальные члены группы.

1.3 Баланс власти в организации

В успешной компании присутствует разумный баланс власти, так как дисбаланс в этой области сказывается как на становлении организации, так и на ее внутренних отношениях.

Концепция зависимости эффективности организации от использования менеджерами влияния и власти отнюдь не подразумевает, что влияние и власть легко навязывать независимо от чувств, желаний и способностей другого сотрудников организации. Результат влияния и власти зависит также от личности, на которую они направлены, от ситуации и способностей лидера. Абсолютной

власти просто не существует, поскольку никто не способен влиять на всех в любой ситуации.

В организационной среде власть лишь отчасти определяется должностной иерархией. Степень власти в конкретной ситуации определяется не только уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от действий подчинённых.

Власть подчинённых. В значительной степени менеджер обладает властью над подчинёнными, поскольку они зависят от него экономически и организационно. Однако в ряде случаев подчинённые получают власть над менеджером:

- менеджер получает от подчинённых информацию, необходимую для принятия решений;
- менеджер включён в структуру неформальных отношений с людьми, в содействии которых он нуждается в процессе принятия решений;
- менеджер испытывает влияние подчинённых в процессе выполнения порученных заданий.[\[9\]](#)

В той степени, в какой подчинённый зависит от менеджера, равно как менеджер зависит от подчинённого, второй подвластен первому, равно как и первый становится подвластным второму.

Менеджер должен понимать, что поскольку его подчинённые зачастую обладают властью, активное использование своей власти в одностороннем порядке может привести к тому, что рано или поздно они также выразят готовность продемонстрировать свою власть. А это, может привести к пустой трате усилий и не полному достижению целей. Поэтому эффективный менеджер будет стремиться поддерживать определённый баланс власти, достаточной для достижения целей, но не вызывающей у подчинённых чувства беспомощности и неприятия.

Власть коллег по организации. Кроме подчинённых, над менеджером могут иметь власть его коллеги. Чем больше полезной информации, ресурсов или услуг один менеджер предоставляет другому, тем больше его власть над ним. Менеджер может усилить свою власть, заставив людей понять, что они зависят от него при получении необходимых ресурсов: доступа к влиятельным людям, информации, услугам, деньгам и т. д.

Влияние вышестоящих руководителей. Кроме подчинённых и коллег, над менеджером имеют власть его непосредственные руководители, заполняющие

верхние уровни организационной иерархии. Вышестоящие руководители доводят информацию до менеджеров (используя цели, задачи и показатели при помощи программ, планов, приказов, распоряжений и т.д.), обеспечивают ресурсами и получают информации обратного действия (в виде докладов, отчётов, достижений и т.д.) и вознаграждают за результаты труда (мотивируя и применяя методы экономического и социального стимулирования).

Власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчинённые часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объёме может вызвать у подчинённых такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, 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 подчинённых чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности.[\[10\]](#)

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод:

Для достижения эффективности в деятельности организации ключевой проблемой является проблема лидерства. С одной стороны, лидерство рассматривается как совокупность определённого набора качеств, которыми обладает лидер, успешно влияющий на других, с другой стороны, лидерство - это процесс воздействия на коллектив, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство и власть служат основой для управления организацией. Чтобы организация успешно функционировала в ней должны присутствовать руководитель, лидер и обязательно должна быть власть. Однако руководитель должен обладать определённым набором качеств, чтобы выделяться и быть лидером, уметь управлять процессами, происходящими в организации, а также хорошо налаживать работу с персоналом. Если грамотно и правильно расставить все приоритеты и настроиться на слаженную работу, то организация, сможет более быстро и эффективно добиться поставленных целей.

ГЛАВА 2 Теоретические основы формирования стиля руководства в организации

2.1 Понятие стиль руководства и факторы формирования

Руководитель – это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения и нести за это ответственность. Он, располагая подлинной властью, непринужденно влияет на коллектив, а через него – на характер и плоды функционирования всего объекта управления. Любой руководитель осуществляет собственные обязанности в определенном, присущем только ему стиле работы.

Установленный стиль управления предназначается характеристикой качества работы руководителя, его способности обеспечить результативное управление и достойные нормы поведения.

В нем выделяются два качества:

Во-первых, способы воздействия на работников.

Во-вторых, отношения с ними и коллегами. Абсолютная стабильность стиля обнаруживается в повторении тех или других методов руководства, однако в управлении всегда высоко ценится динамизм.

Многими экспертами в области управления персоналом признано, что умение руководить – это умение изменять стиль управления, адаптируя его к настоящей ситуации. Практически проводить в жизнь один стиль нельзя. Приведем пример: чрезвычайная ситуация- пожар. Необходимы команды, приказы, стремительные действия. Или же боевая обстановка, где надо живо реагировать на команды и решать вопросы голосованием возможности не предоставляется.

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 – это своего рода «почерк» в действиях руководителя[\[11\]](#).

По мнению Журавлева А.Л. под стилем руководства понимается совокупность применяемых руководителем методов воздействия на сотрудников, а также форму выполнения этих методов[12].

Понятие «стиль руководства» большинству подсознательно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки понять по смыслу такие родственные и близкие термины, как «руководство», «управление», «лидерство» и т.п.

Уточним их значения.

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, обращенных на осуществление установленных целей.

Руководство — это только часть управленческой работы, причем как раз та ее часть, в которой разнообразные управленческие вопросы решаются воздействием на работников.

А различие терминов «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой компании двух типов взаимоотношений — формальных и неформальных.

Лидерство — это процесс влияния на людей, вызванный системой как раз неформальных отношений, а руководство предполагает, как правило, присутствие точно структурированных формальных, т.е. официальных отношений, через которые оно и реализуется.

Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, отчетливо определены, право на использование санкций не оспаривается и т.д. Лидерство, наоборот, сформировывается самопроизвольно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Понятие «управление» в последние годы в нашей стране было синонимом «администрирования» или «линейного руководства». Руководители компаний выполняли главную управленческую работу во всех подразделениях. Данное явление не критично, но и значительных результатов на практике не принесло, так как небольшой группе лиц очень сложно учесть особенности отдельных личностей коллектива.

Зарубежные руководители, напротив, значительную ответственность за управление поручали руководителям небольших групп, то есть на бригадиров, менеджеров, администраторов. В начале 2000г. такая практика пришла и в нашу страну.

Отечественные управленцы не располагали достаточным опытом и не получали абсолютной консультативной и методической поддержки, по этой причине были не подготовлены к современной системе управления. Это спровоцировало выработку авторитарного подхода при формировании стиля управления.

Неготовность управленцев отдельных подразделений значительного производства управлять сотрудниками привела к ухудшению психологической атмосферы в организациях и понизила взаимосвязь в цепочке «работник – руководитель». О недобросовестных начальниках стали сочинять анекдоты, а работники утратили интерес и перестали пытаться к достижению наиболее значительных целей.

Неподготовленность управленцев отдельных подразделений крупного производства управлять людьми привела к ухудшению психологического климата в компаниях и снизила взаимосвязь в цепочке «сотрудник – начальник»[\[13\]](#).

Деятельность в крупных производствах больше реализовывалась по инерции. Проработать «от смены до смены» и не стараться сделать больше положенного – вот главная проблема работников того времени. Неудовлетворенность работников своим руководством приводит к потере инициативы, и, как итог, у фирмы возникают проблемы с текучкой кадров, а развитие замедляется.

Принципы и стиль управления производством – это правила, устанавливающие существенные требования к системе, структуре и организации управления. Каждый управленец обязан не только знать основы менеджмента, но и разбираться в стилях управления и гибко использовать эти знания на практике.

Управление компанией должно соблюдать следующих принципов:

1. Подчиненные ориентированы на достижение поставленной цели.
2. Действия и стратегия планомерны.
3. Ответственное отношение к работе.
4. Соблюдение дисциплинарных правил в коллективе.
5. Соблюдение иерархии.
6. Каждое решение взвешенно и компетентно.
7. Стабильная мотивация и стимулирование[\[14\]](#).

Всякий начальник подразделения обязан иметь отчетливый план и цель, которыми он будет руководствоваться при выборе стиля управления. Цель, поставленная перед работниками, всегда обязана быть четкой и конкретной. Это придаст разумного смысла действиям и определит, какие задачи необходимо осуществить

персоналу каждой структуры компании.

Принцип планомерности управления также соединён с программно-целевым управлением и предполагает собирание и реализацию программы действий. Планомерность обнаруживается в нормализации условий работы и ее распределении между работниками, в координации действий исполнителей и их инструктировании, а еще в организации учета и контроля за выполнением каждой работы и программы в общем.

Одним из принципов управления трудовым коллективом считается ответственность. Такой принцип отображает нрав взаимоотношений между личностью и обществом с точки зрения осмысленного выполнения предъявляемых к ним взаимных требований.

Отчетливое понимание задач и взаимосвязь в цепочке «руководитель – работник» принесет большие результаты. По этой причине, избирая стиль руководства, руководитель обязан поставить перед собой такие цели:

1. Здоровая психологическая обстановка в коллективе.
2. Вероятность роста каждого работника организации.
3. Единство и умение каждого работника живо принимать решение.
4. Резвое выполнение поставленных задач.

Метод управления и стиль подбираются в зависимости от стажа работы работника, его персональных личностных характеристик и иерархии.

Наперекор распространенным стереотипам доминирующий стиль руководства почти не зависит от пола. Существует неправильный взгляд, что женщины-руководители наиболее беззлобны и ориентированы в основном на поддержание славных взаимоотношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители наиболее враждебны и ориентированы на конечный результат.

Основаниями разделения стилей руководства скорее могут быть личностные характеристики и темперамент, а не половые характеристики. Успешные руководители — и мужчины, и женщины — не считаются сторонниками лишь одного стиля. Как правило, они подсознательно или же совершенно сознательно комбинируют разные стратегии руководства[15].

2.2 Классификация стилей руководства

Интенсивное руководство – это отчетливое и проработанное поведение всего административного состава организации. Руководитель каждого звена обязан проходить обучение и понимать, как осведомленно управлять подчиненными его отдела.

Классифицировать стили управления можно по разным признакам, но применять на практике только один вид не стоит. Исключительно совмещение инновационных методов и проверенных, давно известных, даст большие результаты.

Каждый работник организации обязан анализироваться начальником не только как инструмент для достижения поставленных целей, но и как человек со всей разносторонностью своей личности. Выбор в каждом случае зависит не только от иерархии, но и от личностных характеристик работника. По этой причине руководитель должен отчетливо понимать, какая модель поведения и стиль общения с данным подчиненным принесут наилучший результат.

В настоящее время теоретики менеджмента выделяют большое количество стилей руководства. Ведь руководство, власть и стили менеджмента — слишком обширная тематика, чтобы можно было анализировать ее только под одним углом.

Так, к примеру, Д. Макгрегор[16] разделяет руководителей всего на два типа: X и Y. Руководитель типа X видит в сотрудниках ленивых бездельников, и поэтому забирает под полный контроль их деятельность от начала и до конца, не пренебрегая грубой стимуляцией. Начальник типа Y относится к работникам как к партнерам и вырабатывает в коллективе положительную мотивацию к совместной деятельности.

Еще один пример. Рассмотрим систему Р. Лайкерта.

В середине 20-го века Р. Лайкерт предложил свежую систему оценки. Согласно ей, существует четыре варианта. Один из них характеризует приоритет сосредоточения на факте работы, а другой – на человеке. Всё остальное варьируется между этими двумя понятиями.

Классификация, согласно теории Лайкерта:

Эксплуататорско-авторитарный. Характеризует руководителя как самодостаточную личность, которая не доверяет собственным работникам, нечасто позволяет участвовать в обсуждении и решении вопросов. Задачи он всегда ставит сам.

Главные стимулы – угроза наказания, страх увольнения. Вознаграждений нет. В компании наличествует взаимное недоверие. Это является основанием состояния противоборства власти и коллектива.

Патерналистски-авторитарный. Эта форма предусматривает периодическое участие сотрудников в принятии некоторых решений. Их мотивация реализуется настоящими вознаграждениями, потенциальными наказаниями. Временами неформальная часть компании противостоит власти.

Консультативный. Начальник принимает существенные стратегические решения самостоятельно. Для их реализации привлекает, показывая доверие, подчиненных работников. Это считается поощрением за итоги деятельности. Так как участие в принятии существенных решений организации увеличивает самооценку сотрудников и мотивирует их. Несогласия представителей власти с коллективом минимальны.

Демократический. Такая форма деятельности различается доверием, активным привлечением специалистов организации к обсуждению. Существенные решения могут приниматься на любом уровне, конечно с учетом компетенций работника.

Коммуникации отлично построены не только между специалистами одного уровня, но и с представителями власти. Управленцы и подчиненные взаимодействуют сообща и конструктивно.

Менее обобщенно поделил руководителей на типы К. Левин. Собственно, его классификацию в настоящее время рассматривают в качестве главной.

К. Левин определил в менеджменте следующие стили руководства: авторитарный; либеральный; демократический[17].

Авторитарный стиль руководства.

Авторитарный, он же единоличный и директивный менеджмент предопределяет тот факт, что руководство, власть и ответственность в отделе или компании в целом, сконцентрированы в одних руках. Большое внимание авторитарный руководитель уделяет подчинению и распорядку среди подчиненных работников. В кризисных ситуациях, когда решения обязаны приниматься отчетливо и стремительно, авторитарный способ управления остро необходим.

Авторитарный стиль руководства в менеджменте отлично реализуется лишь при компетентном руководителе, в противном случае, упиваясь своей властью,

начальник может просто «задушить» работников грубыми дисциплинарными требованиями и сдержать всякую инициативу[18].

Начальник выдает подчиненному определенные задания, которые не обязаны обсуждаться. Важнейшая задача руководителя поставить перед менеджером точные и осуществимые задачи, подчиненный работник обязан исполнить все в срок и правильно. Подчиненный работник не имеет права голоса и никак не влияет на принятие решений. Применяется стиль для управления низшими ступенями персонала.

Плюсы авторитарного метода: задачи четко исполняются, результат всегда ожидаем.

Из минусов стоит обозначить деградацию сотрудников. Работники прекращают развиваться и не собираются принимать собственных решений.

Авторитарный стиль руководства негативно сказывается на морально-психологической атмосфере коллектива, ведет к существенному понижению инициативности, самоконтроля и ответственности сотрудников.

Либеральный менеджмент.

Либеральный стиль руководства в менеджменте, он же попустительский или же анархический, предполагает варианты, когда руководитель пускает ситуацию на самотек и разрешает коллективу работать так, как ему удобно. Аналогичным образом может работать только высококвалифицированный коллектив, с большой степенью самостоятельности. Но, без лидерского вмешательства коллектив может скоро потерять контроль над ситуацией и распасться.

Демократический стиль руководства в менеджменте.

Демократическое руководство выделяется предоставлением большой свободы подчиненным работникам. То есть, перед работниками назначается задача, и они сами решают, как и за какой период, они ее выполняют. Данный стиль руководства в менеджменте считается сегодня весьма перспективным, однако, демократический метод действенен для управления далеко не всеми подчиненными работниками.

Одни работники ощущают себя хорошо, когда у них никто не стоит над душой, другие при немалом количестве свободы приступают лениться и делать что хотят.

Также в коллективе всегда выискивается как минимум один человек, который пробует «сесть на шею» демократичному руководителю и всему коллективу. То есть, демократический менеджмент предполагает искусное управление отделом, при котором руководство не будет превращено в фарс.

Как правило, современные начальники не ограничиваются одним лишь видом управления и используют различные стили для манипуляции работниками, предпочитая тот или другой стиль, отталкиваясь из сложившейся рабочей ситуации.

Такой тип руководства в менеджменте носит название «Адаптивный» или же ориентированный на реальность, и именно он дает наибольший результат в управлении коллективом. Какой из стилей управления самый эффективный, сложно определить. Потому как существует масса факторов, влияющих на это [\[19\]](#).

Метод руководства – это совокупность приемов и действий, используемых руководителем для побуждения подчиненного ему коллектива к достижению поставленных целей.

Традиционно выделяют три группы методов руководства:

1) административные (организационно-распорядительные) методы – это методы, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Характерны тем, что предполагают непосредственное воздействие на управляемый объект, выступают в качестве директивы и имеют обязательную силу для исполнения.

К числу организационных методов относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.) [\[20\]](#). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм. Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения,

инструктажа, команды, рекомендации.

2) экономические – связаны с использованием средств и инструментов, стимулирующих экономическую заинтересованность управляемого объекта в решении требуемых задач без административного воздействия. Экономические методы формируют возможность соединения (пересечения) разнонаправленных целей участников процесса производства: работодателей и наемных работников в системе социального партнерства (технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, ценообразование, экономические нормы и нормативы);

К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся:

- система заработной платы и других форм материального поощрения работников;
- система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
- система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции[21].

3) социально-психологические методы - социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Методы управленческого воздействия классифицируют также по характеру воздействия на человека:

- методы стимулирования – связаны с удовлетворением потребностей сотрудника;
- методы информирования – передача сотруднику сведений, которые позволяют ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы убеждения – непосредственное целенаправленное воздействие на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы принуждения – основаны на угрозе или применении санкций.

Выбирая методы для воздействия на сотрудников, руководитель должен решить следующие задачи:

- найти методы, которые имеют в данной ситуации наибольший потенциал воздействия;
- определить такое сочетание различных методов руководства, чтобы их комбинация усиливала мотивацию подчиненных;
- применить избранные методы с учетом индивидуальных особенностей работника[22].

Таким образом, можно сделать вывод, что, стили управления в организации – это способы руководства и влияния на коллектив для получения значительных результатов деятельности компании. Прежде работник воспринимался только как инструмент для достижения определенных поставленных задач. Но такое руководство не принесло значительных успехов. Подчиненные работники прекращают самосовершенствоваться и скоро утрачивают интерес к работе. Руководитель не обязан соблюдать только один стиль управления, так как грамотный и эластичный подход к работникам приносит большой результат. Все методы управленческого воздействия органично связаны между собой и всегда используются в комплексе. Чтобы правильнее представлять картину и избрать собственный метод и стиль управления, нужно разобраться в классификации и видах отношений между подчиненным и руководством.

Заключение

Так уж устроено общество, что в нём есть руководители и подчинённые. При этом каждому человеку случается быть как подчинённым, так и управлять другими. А вот каким будет руководство, и каково будет подчинённым, зависит от власти и выбранного стиля руководства.

Власть и влияние есть принцип лидерства, обязательное требование - трансформация образа действий общества и целедостижение организации. В современных организациях необходимо иметь равновесие власти, поскольку подчинённые также владеют властью над начальниками. Руководители зависят от работников в некоторых вопросах, как предоставление верной в своё время материала, на должном уровне исполнение поручений, сохранение подходящей психологической обстановке в коллективе, неофициальное общение с людьми в других подразделениях, помощь которых нужна руководителю, способность оказывать влияние на своих сослуживцев. Так как подчинённые также могут обладать властью, руководителям не следует злоупотреблять собственной, потому что подчинённые имеют возможность ответно показать свою власть. Работники в подчинении не должны чувствовать безнадёжность, отсутствие необходимости, полной зависимости от воли руководителя. Это ведёт к противодействию, упрямству, уничтожает благоприятные условия в рабочей сфере, сокращает результативность организации.

Стиль руководства - особенности руководства, связанные с предпочтением того или другого вида воздействия и личностными особенностями как руководителя, так и сотрудника.

Главные стили руководства обязаны использоваться по ситуации. Опытный руководитель обладает разнообразными подходами. Но кардинально изменять стили нельзя из-за психологического влечения к установленным методам управления. Авторитаризм не может превратиться в демократизм в один момент, но он может скорректировать личный стиль управления с учетом каких-либо обстоятельств.

Многообразный арсенал методов и способов управления персоналом содействует удачной деятельности в области предпринимательства. Формирование данных навыков не может совершаться само по себе, как управленческий талант не появляется стихийно, его надо формировать и тренировать.

Успешность выбора стиля в решающей мере обуславливается тем, в какой степени начальник учитывает при этом способности и готовность работников к выполнению его решений, традиций коллектива, а еще личные свои возможности, определяемые степенью образования и стажем работы, психологическими качествами.

Стиль работы, избираемый руководителем, зависит не только от него самого, но в большой степени еще от подготовки и поведения подчиненных работников. На создании стиля руководства влияют также иерархия и определенные ситуации.

Значительным критерием, обуславливающим результативность управления, считается авторитет самой личности руководителя. Если авторитет высокий, дозволены в работе как демократические, так и авторитарные методы.

Хороших и плохих стилей руководства не существует. Всё зависит от вида деятельности компании, определенной ситуации, личностных особенностей работников и массы других факторов. Кроме этого, в данном виде каждый из стилей руководства не используется. Как правило, умный руководитель совмещает все три стиля.

Список ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев А. Магия и культура в науке управления: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 190 с.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я. Исследование систем управления: учебное пособие. - М.: Элит, 2016. - 245 с.
3. Болучевская А.А., Фригина Н.А. Руководство, лидерство и власть в организации // Интеграция современных научных исследований в развитии общества. - 2017. - № 29(09). - С. 401 - 404.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
5. Гапоненко А.Л. Теория управления.- М.: Издательство РАГС, 2016. -558с.
6. Журавлев А.Л. Индивидуальный стиль руководства коллективом. - М.: ВЛАДОС, 2016. - 553 с.
7. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018. - 578 с.
8. Кочергин М.А., Дружникова Е.П. Влияние категорий «власть» и «лидерство» на деятельность современных предприятий и организаций // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества. - 2016. - № 25(11).

- С. 71 - 73.

9. Ксенофонтова, Х.З. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие для бакалавров Вузов / Х.З. Ксенофонтова. – М.: КноРус, 2018. – 256 с.

10. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров Вузов / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2018. – 192 с.

11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

12. Омаров А.М. Менеджмент. Управление - древнейшее искусство, новейшая наука: Учебное пособие / А.М. Омаров. - М.: Экономика, 2017. - 264 с.

13. Полянская К.А., Тулина Ю.Г., Пацук О.В. Проявление власти и лидерства в менеджменте // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. - Том 2. - № 6. – С. 390 – 393.

14. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 233 с.

15. Федорова Н.В., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. - М.: Финстатинформ, 2016. – 387с.

16. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2017. -160 с.

17. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа 2018.- 352 с.

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – С.154. [↑](#)

2. Ксенофонтова, Х.З. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие для бакалавров Вузов / Х.З. Ксенофонтова. – М.: КноРус, 2018. – С.101. [↑](#)

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – С.365. [↑](#)

4. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров Вузов / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2018. – С.93. [↑](#)
5. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров Вузов / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2018. – С.94 [↑](#)
6. Полянская К.А., Тулина Ю.Г., Пацук О.В. Проявление власти и лидерства в менеджменте // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. - Том 2. - № 6. – С. 390. [↑](#)
7. Болучевская А.А.. Фригина Н.А. Руководство, лидерство и власть в организации // Интеграция современных научных исследований в развитии общества. – 2017. - № 29(09). – С. 401 . [↑](#)
8. Болучевская А.А.. Фригина Н.А. Руководство, лидерство и власть в организации // Интеграция современных научных исследований в развитии общества. – 2017. - № 29(09). – С. 402. [↑](#)
9. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров Вузов / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2018. – С.102. [↑](#)
10. Федорова Н.В., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. - М.: Финстатинформ, 2016. – С.165. [↑](#)
11. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2017. - с.56 [↑](#)
12. Журавлев А.Л. Индивидуальный стиль руководства коллективом. - М.: ВЛАДОС, 2016. - с. 159 [↑](#)
13. Гапоненко А.Л. Теория управления. М.: Издательство РАГС, 2016. - с.174 [↑](#)

14. Андреев А. Магия и культура в науке управления: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - с.74 [↑](#)
15. Омаров А.М. Менеджмент. Управление - древнейшее искусство, новейшая наука: Учебное пособие. - М.: Экономика, 2017. - с.124 [↑](#)
16. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2018. -с.194 [↑](#)
17. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2017. -с.89 [↑](#)
18. Федорова Н.В., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения.- М.: Финстатинформ, 2016. - с.239 [↑](#)
19. Гапоненко А.Л. Теория управления. М.: Издательство РАГС, 2016. - с.426 [↑](#)
20. Федорова Н.В., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения.- М.: Финстатинформ, 2016. - с.221 [↑](#)
21. Блинов А.О., Захаров В.Я. Исследование систем управления: учебное пособие. - М.: Элит, 2016. - с.96 [↑](#)
22. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018. - с.221 [↑](#)