

Содержание:

Введение

Под властью понимают возможность (способность) навязывать собственную волю, воздействовать на других людей или управлять ими, даже несмотря на их сопротивление.

Под формальной властью понимается власть должности, которая обусловлена официальным положением лица в структуре организации, и может измеряться либо количеством подчиненных, которые косвенно или прямо обязаны подчиняться распоряжениям руководителя, или объемом материальных ресурсов, которыми руководитель вправе распоряжаться без согласования с другими. В данном случае руководство и власть представлены в форме служебной иерархии, которые пронизывают всю систему управления любой организации.

Руководителю власть позволяет распоряжаться действиями сотрудников, направлять их деятельность в соответствии с интересами организации, побуждать подчиненных к более эффективной работе, предотвращать конфликты, возникающие в коллективе.

В управленческой деятельности любой руководитель исполняет свои обязанности в характерном для него стиле. Воздействие на подчиненных и побуждение к выполнению целей предприятия руководителем определяется как стиль руководства.

Стиль руководства проявляется в том, какими методами глава организации побуждает коллектив к творческому и инициативному подходу к исполнению порученных на него обязанностей и как проверяет работу подчиненных.

Принятый стиль руководства служит характеристикой качества работы начальника, его возможности вести результативную управленческую деятельность. Немаловажно формировать в коллективе особенную атмосферу, которая способствует развитию одобрительных взаимоотношений и поведения.

Верно сформированный стиль руководства, который соответствует сформировавшейся ситуации, может победить трудности и привести коллектив к

достижению целей, что обуславливает актуальность исследуемой темы.

Предметом исследования курсовой работы является власть и стили руководства.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Бутик Путешествий».

Целью данной курсовой работы является рассмотрение власти и стилей руководства.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе необходимо решить следующие задачи:

- отразить теоретические основы власти и стилей руководства в организации;
- провести исследование стиля руководства на примере ООО «Бутик Путешествий».
- охарактеризовать направления совершенствования стиля руководства в организации.

Поставленные задачи определяют структуру курсовой работы.

Методы исследования: логический, сравнения, социологический, системно-структурный, детализации и синтеза.

Необходимо отметить, что рассматриваемая тема в достаточной степени освещена в литературе, поэтому в ходе написания работы был использован широкий спектр литературных источников.

ГЛАВА 1. Теоретические основы власти и стилей руководства в организации

1.1 Характеристика и виды стилей руководства

Стиль управления предопределяется особенностями организации и представляет собой систему методов влияния руководства на подчиненных, а также стабильно проявляющимися особенностями взаимодействия менеджера и коллектива, которые формируются под воздействием субъективных и объективных управленческих условий, а также личных индивидуально-психологических особенностей менеджера. На стиль управления оказывают влияние деловые и

человеческие качества руководителей, например, здравый смысл, энергичность, знания, привычки, способность к инновациям. Формирование управленческого стиля зависит от объективных и субъективных факторов.

Так, объективные факторы от руководителя не зависят и учитываются им в его деятельности. К ним отнесены стиль руководства вышестоящего руководителя и его здоровье, образовательные, возрастные, социально-психологические характеристики коллектива, специфика решаемых задач. К субъективным факторам могут быть отнесены факторы, которые зависят от личности менеджера. Это его деловые и человеческие качества, навыки управленческой деятельности и знания, манера вести себя. Стиль руководства представляет собой способ, посредством которого руководитель осуществляется управление подчиненными, достигает удовлетворенности работой.

Систематизировать стили управления достаточно трудно, потому что у любого предприятия есть характерные особенности. Любой руководитель по-своему уникален, талантлив и обладает не превзойденными способностями [8, с. 84].

Рассмотрим классификацию стилей управления по К.Левину, которая превалирует в большинстве источников.

Выделяют три стиля руководства – авторитарный, демократический и попустительский. Авторитарный стиль руководства может быть охарактеризован высоким уровнем централизации власти, доминированием единоначалия, жестким диктатом воли. Лидер дает четкие, краткие, деловые распоряжения, его тон является неприветливым, а голос – решающим. Действия подчиненных находятся под строгим контролем, руководитель не позволяет им проявить инициативу. Стиль подразумевает значительную дистанцию в образовании между подчиненным и руководителем, а также материальную мотивацию работников. Все решения принимаются единолично, при этом мнение подчиненных учитывается.

Результативность применения авторитарного стиля подразумевает высокий уровень ответственности, строгий самоконтроль руководителя, четкость предвидения, развитую способность принимать решения, хорошие организаторские способности. Благодаря авторитарному стилю обеспечивается самое быстрое принятие решений и мобилизация работников на их осуществление, что дает возможность стабилизировать ситуацию в конфликтных группах более успешно. Благодаря данному стилю гарантируется эффективность рутинных работ, а также при низком профессиональном уровне и слабой организации мотивации

работников.

Авторитарный стиль руководства обладает несколькими различными модификациями:

- патриархальный стиль – на базе представлений об организации как единой и большой семье. Данный стиль подразумевает обращение с подчиненными как с «детьми». Начальник «строг, но справедлив»;
- харизматический стиль основан на убеждении в существовании особых, уникальных качеств руководителя. Стиль приближен к патриархальному стилю, но авторитет руководителя базируется на качествах личности. Руководитель приписывает все успехи к собственным достоинствам;
- автократический стиль – руководитель обладает административным аппаратом, не обладающим автономией и выполняющим решения вышестоящего руководства;
- бюрократический стиль предстает в качестве крайней формы регламентирования и структурирования поведения работников предприятия, достигнутого посредством подробного разделения труда, множества должностных инструкций и прочих документов нормативного характера [5, с. 76].

Характеризуя авторитарный стиль, можно обратить внимание на такие его преимущества, как скорость реагирования в критической ситуации; повышенная скорость реализации исполнения, полный контроль исполнения, максимум эксплуатации ресурсов, низкие требования в отношении уровня квалификации, поскольку дисциплина является более важной.

Однако следует выделить и отрицательные стороны авторитарного стиля: полное подавление инициативы со стороны сотрудников, то есть стиль для творческих коллективов не подходит; требует серьезности в подходе к распределению и контролю деятельности со стороны руководства, отнимает большое количество ресурсов и сил; есть значительный риск того, что будут приняты ошибочные решения – стиль неэффективный при решении комплексных и сложных задач.

Стиль принятия решений при авторитарном стиле руководства обладает следующими особенностями:

- краткие деловые распоряжения;
- запреты без снисхождения с угрозой;

- неприветливый тон, четкий язык;
- порицания и похвала являются субъективными;
- эмоции не учитываются;
- показ приемов – не система;
- лидерская позиция – вне группы;
- дела в группе заранее планируются (в полном объеме);
- определяются только непосредственные цели, дальние являются неизвестными;
- голос руководителя является решающим.

Таким образом, при авторитарном стиле право управления сосредоточено в руках только руководителя. Эффективность стиля требует точной координации и откладки работы всех подчиненных, быстрого реагирования. Если при управлении пользоваться только одним авторитарным стилем это возможно приведет к снижению эффективности. Так, что у подчиненных будет полная зависимость от руководителя.

Демократический стиль руководства может быть охарактеризован распределением полномочий, инициативы и ответственности между подчиненными и руководителем. Лидер выясняет мнение коллектива по важным вопросам производства, им принимаются решения коллегиального характера. Руководитель осознанно осуществляет децентрализацию своей власти, не навязывает собственную волю и зачастую делегирует полномочия подчиненным настолько, насколько это представляется возможным. Общение проходит в товарищеском, вежливом, доброжелательном тоне, в форме пожеланий, советов и просьб.

Существует две разновидности демократического стиля руководства:

1) Консультативный – руководитель подчиненным доверяет, консультируется у них, старается использовать лучшее из того, что ими предлагается. Среди мер стимулирующего характера преобладающим является поощрение, а наказания используются только в исключительных ситуациях. В целом сотрудники такой системой руководства удовлетворены, невзирая на то, что большая часть решений подсказаны им сверху, и как правило, стремятся к оказанию этому руководителю посильной помощи и моральной поддержке в необходимых случаях.

2) Партипассивный – руководитель в полной мере доверяет его подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивает и использует все предложения конструктивного характера, организует широкий обмен всесторонними данными, привлекает подчиненных к постановке целей и контролирует их исполнение. Демократический стиль руководства имеет ряд положительных сторон, среди которых увеличение работоспособности и раскрытие творческого подхода, мотивация подчиненных общаться и обсуждать всевозможные проблемы, то есть стиль стимулирует к диалогу и повышает инициативность. Данный стиль дает возможность выстраивать в коллективе доверительные отношения [17, с. 128].

Демократический стиль руководства имеет и свои недостатки. Так, ослабление контроля по причине доверия способно повлечь за собой некачественное выполнение обязанностей или брак на производстве. Высокие требования в отношении управленческих и личностных качеств руководителя, потеря времени перед принятием решения на обсуждения общего характера. Учитывая слабые и сильные стороны, стоит отметить, что при демократическом стиле руководства сотрудники рассматриваются как партнеры, которые способны решать определенные задачи в основном самостоятельно; для них характерен высокий уровень подготовки в профессиональном плане.

При демократическом стиле руководства стиль принятия решений обладает следующими особенностями:

- инструкции в виде предложений;
- товарищеский тон, а не сухая речь;
- порицание и похвала – с советами;
- запреты и распоряжения – с дискуссиями;
- лидерская позиция – внутри группы;
- мероприятия планируются в группе, а не заранее;
- все отвечают за реализацию предложений;
- все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

Таким образом, в случае демократического стиля руководитель прислушивается к мнению подчиненных, а принятие решений происходит коллегиально. При

использовании этого стиля в коллективе возникает атмосфера, которая благоприятна для работы. От руководителя, в свою очередь, для эффективного использования данного стиля, необходимо придерживаться таких качеств, как доверие к сотрудникам, открытость, отказ от персональных привилегий, желание и способность делегировать полномочия, отсутствие вмешательства в выполнение текущих заданий, контроль результатов, обоснование перед работниками фактов принятия решений в единоличном порядке.

Попустительский стиль руководства может быть охарактеризован тем, что активное участие руководства в управлении коллективом отсутствует. Сотрудники предоставляются сами себе, обладают полной свободой в принятии самостоятельных решений по основным задачам производства. Похвалы и порицаний со стороны руководства почти нет. Стиль управления, который ориентирован на то, чтобы укрепить коллектив и поддержать человеческие отношения, является наиболее подходящим в ситуациях, которые умеренно благоприятны для руководителя, когда он не обладает достаточной властью для обеспечения необходимого уровня сотрудничества с подчиненными, однако если отношения хорошие, то в основном люди склонны делать то, что требуется от них.

Попустительский стиль управления коллективом также известен как либеральный. При данном стиле лидеры абстрагируются от руководства как от такового и позволяют членам группы принимать решения самостоятельно. Данный стиль характеризуется незначительным количеством, либо полным отсутствием указаний от руководителя, а для подчиненных – полная свобода действий в ходе принятия решений. Также инструменты и ресурсы, необходимые для решения задач коллектива, предоставляются руководителем; члены группы решают проблемы самостоятельно. Преимущества попустительского стиля руководства в том, что, во-первых, вся инициатива у сотрудников. Во-вторых, отсутствие контроля дает высокие шансы для реализации способностей творческого плана. К недостаткам данного стиля можно отнести то, что отсутствует серьезный контроль, а, следовательно, дальнейшим возможным итогом является анархия; в коллективе появляются неформальные лидеры и группы.

Стиль принятия решений при либеральном стиле руководства обладает следующими особенностями:

- конвенциональный тон;
- отсутствие порицаний, похвалы;

- сотрудничество отсутствует;
- позиция лидера – незаметная, в стороне от группы;
- дела в группе идут сами собой;
- руководитель не выдает указаний подчиненным [19, с. 206].

В целом, эффективность функционирования предприятия при либеральном стиле управления находится на низком уровне, то есть организация действует медлительно и неэффективно. При использовании попустительского стиля, все работники предоставлены сами себе, менеджер в ход их работы не вмешивается, контроль весьма слаб и проходит поверхностным образом. Хотя стоит отметить, что либеральный стиль является весьма эффективным при работе с творческим коллективом, в котором давление и постоянный контроль со стороны руководства мешают эффективно выполнять свои обязанности.

Далее рассмотрим иные подходы к классификации стилей руководства в организации.

1.2 Подходы к стилю руководства в организации

1.2.1 Теория «ситуационного лидерства»

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь понять, что такое эффективное управление, вели наблюдения, записывали и анализировали как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки полученных данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством как лидерство. Только лидер может быть эффективным управлением вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако, теория «ситуационного лидерства» является классической и имеет самое прямое

отношение к управленческой деятельности. Авторы теории П. Херси и К. Бландэд исходили из следующих позиций.

Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако далеко не любой способ взаимодействия личности и группы является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени подходит, соответствует уровню развития группы.

Существует четыре уровня (стадии) развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самой высокой стадии своего развития.

- группа, не способная и не желающая работать (А уровень);
- группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать (Б уровень);
- группа, желающая и частично способная работать (В уровень);
- полностью способная и желающая работать (Г уровень) [15, с. 84].

Каждому уровню развития группы соответствует подходящий для нее стиль управления. Этот соответствующий уровню зрелости группы стиль не только является самым эффективным для управления ею, он создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий этап развития. Существует четыре основных стиля управления:

- «Указывание» (для группы А уровня).

Суть этого стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая требованиям, и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за эту работу отвечает. Лидер, указывая на ошибки в работе, четко разъясняет их и показывает возможности для улучшения работы.

- «Распределение» (или «популяризация») (для группы Б уровня).

Лидер выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны работники вовлекаются лидером в работу по установлению, определению образцов работы. Лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты.

- «Участие в управлении» (для группы В уровня).

Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Лидер ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Руководитель поощряет личную ответственность и инициативу.

- «Передача полномочий» (для группы Г уровня).

Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы.

1.2.2 Вероятностная модель управленческой эффективности

Данная концепция отталкивается из следующих очень значительных предпосылок:

- тип управления всегда сравнен с результативностью функционирования возглавляемого менеджера коллектива;
- связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом параметров (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т.д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Фидлером, сводится к следующему.

Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:

- степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величиной власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных видов стимулирования);

- структурой групповой задачи (включающей в себя четкость поставленной цели, путей и способов ее решения и т.д.) [10, с. 128].

Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о величине степени ситуативного контроля руководителя над ситуацией.

Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким и низким ситуативным контролем, а руководитель-демократ – в ситуациях со средним ситуативным контролем. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если он очень высок, не может быть показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком ситуативном контроле. С другой стороны, даже при высоком ситуативном контроле управление может быть и неэффективным. А это означает, что эффективность управления не определяется ситуативным контролем. Степень ситуативного контроля не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены в формуле: эффективное управление = эффективный руководитель.

1.2.3 Теория «рационального управления»

Основываясь на пробные разработки американских экспертов в сфере менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию «рационального» управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он описал и выделил 4 типа управления: новаторско-аналитический; консервативно-аналитический; новаторско-интуитивный; консервативно-интуитивный.

- Новаторско-аналитический стиль – менеджер хороший организатор и энергичный новатор. Он отображает следующие элементы менеджерского поведения: верность организации, новаторство и энергичность, чуткость к идеям и новой информации, богатый идеями, много альтернатив, способен обеспечить хорошую интеграцию и принять быстрое решение. Стиль руководства отличается отчетливостью в создании установок и целей, готовностью не игнорировать взгляды других, терпением к неудачам. При этом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты

объединяются во всеобъемлющем плане – планомерное принятие решений.

- Новаторско-интуитивный – готовый к нововведениям авторитарный и энергичный управляющий. Он воссоздает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, новаторство и энергичность, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, менеджер стремится к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов. При новаторско-интуитивном стиле управления решения спускаются сверху вниз интуитивно возникшая идея появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предложений, но интегрируемых в особых проектах – это предпринимательский метод принятия решений.

- Консервативно-аналитический тип – это теоретик, который стремится к безупречности, но не обретающий риска. Этот тип поведения руководителя теоретически последовательный, взыскательный и идеалистический, приверженный принципам, постепенный, и теоретический. Нехотя принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов. При данном образе действия целью является совершенное решение, не принимающееся до того момента, пока не собрано достаточно информации, которая позволяет почти полностью исключить риск.

- Консервативно-интуитивный стиль управления отражает руководителя, который в своей работе базируется на уже привычные традиции и действия. Он в меру активен, не любит рисковать, решения принимает после скрупулезного взвешивания и обдумывания, но при этом доверяет реальности и собственной интуиции. При консервативно-интуитивном управлении целью является сравнительно скорое решение проблемы, принимающееся на основе более глубокой информации, которая исключает даже минимальный риск для организации.

По мнению Т.Коно именно новаторско-аналитический стиль руководства является более результативным, поскольку он может обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции.

В настоящей управленческой практике большая часть зависит от ситуации, от умения менеджера притянуть на свою сторону подчиненных, привлечь их к участию (соучастию) в процессе управления. Эти условия стали определяющими в концепции «соучаствующего управления».

1.2.4 Теория «соучаствующего управления»

Целостной теории соучаствующего управления нет. Тем самым, есть набор характеристик, с которым согласны все сторонники этого подхода. Суть этого подхода состоит в том, что управление будет более результативным при условии притягивания подчиненных к решению и постановке управленческих задач – при условии их «соучастия». Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Его важные черты:

- систематические совещания менеджера с сотрудниками;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность работников в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование управляющим работникам ряда заданий;
- участие рядовых сотрудников в осуществлении и планировании организационных мероприятий;
- формирование микрогрупп с правом автономно предлагать и разрабатывать идеи, выражать проблемы и их решения [4, с. 93].

Независимо от внешней привлекательности «соучаствующего управления», надо иметь в виду, что он не может в равной степени применяться любым руководителем в любой ситуации. По мнению сторонников этой концепции, бытуют определенные условия его осуществления. Эти условия предполагают учет 3 групп факторов: характеристики подчиненных; характеристики руководителя; характеристики стоящих перед группой задач.

Менеджер, способный к осуществлению «соучаствующего управления» должен владеть такими качествами: уверенностью в себе; высоким образовательным уровнем; способностями к оценкам предложений подчиненных; ориентированностью на развитие креативных (творческих, созидających) качеств своих подчиненных.

«Соучаствующее управление» является более результативным для назначенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль отвечает работникам, которым характерны: высокий уровень знаний, навыков, умений;

потребность к самостоятельности; сильная тяга к личному росту, творчеству; направленность на стратегические цели; стремление к равенству в отношениях.

И, в заключение, соучаствующее управление характерно установленному типу задач: планирующие множественность решений; требующие высокого профессионального исполнения и теоретического анализа; работа над которыми реализуется средними по напряжению усилиями.

Тем самым, «соучаствующее управление» практично в довольно узких границах и только при конкретных условиях.

Далее рассмотрим, какую роль в управлении организацией играет лидерство.

1.3 Соотношение понятий власти и лидерства в управлении организацией

Лидерство означает способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, с целью направить их усилия на достижение целей организации.

Под властью понимают возможность (способность) навязывать собственную волю, воздействовать на других людей или управлять ими, даже несмотря на их сопротивление. Руководителю власть позволяет распоряжаться действиями сотрудников, направлять их деятельность в соответствии с интересами организации, побуждать подчиненных к более эффективной работе, предотвращать конфликты, возникающие в коллективе.

Между понятиями «лидерство» и «власть» существует тесная взаимосвязь. Лидеры используют власть, для достижения собственных целей. В отличие от власти, лидерство предполагает необходимость достижения конкретных целей. Как правило, лидерство направлено на более низкий уровень – подчиненных, а власть может распространяться в различных направлениях. Эффективный лидер отличается стремлением сочетать все возможные имеющиеся у него источники власти – это ключевое условие эффективного лидерства.

Лидерские качества проявляются в умении руководителя оказывать влияние на людей. Умение влиять повышает эффективность руководства и способствуют признанию собственной ценности.

Если понятие «основы власти» раскрывает то, что дает эту власть, то понятие «источники власти» отражает способ ее получения.

Основными источниками власти являются:

- формальная власть, которая предусматривается структурой организации (руководитель отдела, начальник проекта);
- власть личности (харизмы), которая обусловлена определенными личностными качествами (к примеру, харизматические качества, которые позволяют подчинять себе других людей и вести их за собой);
- власть знаний (экспертная власть), которую дают определенные навыки и знания (к примеру, овладение ораторским искусством позволяет подчинить себе внимание аудитории и усилить позитивное влияние выступления) [14, с. 390].

Наличие власти является наиболее важным фактором по оказанию влияния на работников. Менеджер, наделенный властью, имеет право требовать от подчиненных неукоснительного выполнения собственных указаний и распоряжений. Власть распространяется через конкретные каналы, можно выделить следующие разновидности власти:

1. Власть принуждения. Данный тип власти характеризуется побуждением сотрудников к деятельности вопреки их желаниям и основан на страхе перед наказанием. Инструментами власти принуждения являются штрафы, замечания, выговоры, возможность увольнения.
2. Власть влияния. Взаимодействуя с начальством, менеджер получает косвенную власть, которая увеличивает его собственную.
3. Власть компетенций. Обладая высоким уровнем профессиональных навыков, менеджер выступает в роли эксперта.
4. Власть информации. Обладая доступом к определенной ограниченной информации, менеджер способен оказывать властное воздействие на подчиненных.
5. Власть должности. Высокое должностное положение повышает степень властного влияния.

6. Власть авторитета. Высокий авторитет руководителя позволяет влиять на подчиненных без использования властных полномочий, сотрудники беспрекословно подчиняются авторитетному руководителю.

7. Власть вознаграждения. Как правило, сотрудники следуют за тем, кто имеет право вознаграждать. Руководитель, обладая такими возможностями, получает признание у подчиненных.

Тесную взаимосвязь имеют также понятия «власть» и «влияние». Руководитель может обладать властью, но не иметь влияния. И, наоборот, сотрудник, не обладая властью, может иметь значительное влияние в коллективе. Это позволяет разделить власть на формальную и реальную.

Под формальной властью понимается власть должности, которая обусловлена официальным положением лица в структуре организации, и может измеряться либо количеством подчиненных, которые косвенно или прямо обязаны подчиняться распоряжениям руководителя, или объемом материальных ресурсов, которыми руководитель вправе распоряжаться без согласования с другими. В данном случае руководство и власть представлены в форме служебной иерархии, которые пронизывают всю систему управления любой организации.

Под реальной властью понимается сочетание власти должности и власти авторитета. Реальная власть отражает место руководителя в официальной и неофициальной системе отношений и измеряется или количеством людей, готовых добровольно подчиняться данному лицу, или степенью зависимости его от окружающих.

Основу лидерства составляют отношения подчинения и доминирования, влияния и следования в системе межличностных отношений в коллективе. Лидерство выступает ключевым и наиболее эффективным механизмом реализации власти в коллективе. Лидер использует власть как инструмент ускорения достижения каких-либо целей. При этом сама власть может основываться как на личных качествах, так и на основе занимаемой в организации позиции.

Если руководство определяется как процесс организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, который осуществляется официально назначенным руководителем, то лидерство определяется как процесс организации и управления деятельностью членов группы (коллектива), осуществляемый лидером, который определился в процессе спонтанно сформированных межличностных отношений.

Руководство отождествляет статусную власть, которая производна от формальных, официальных отношений. Руководитель может быть назначен вышестоящей инстанцией и получить формальные властные полномочия, в том числе право на использование позитивных или негативных санкций. Лидерство же формируется в системе неформальных отношений. Лидерство является психологическим феноменом: лидер может выдвигаться стихийно, быть признан окружением за свои личностные качества, получает право использовать санкции по отношению к партнерам, несмотря на их неформальный характер.

Руководство и лидерство обладает следующими различиями:

1. В основе власти лидера лежит личностная власть, а власти руководителя – личностная и статусная при приоритете последней.
2. Лидерство основано на регулировании межличностных внутригрупповых отношений, которые носят неофициальный характер, при этом руководство выступает инструментом по регулированию отношений в рамках официальной социальной организации.
3. Для лидерства характерно стихийное появление и функционирование, тогда как для руководства характерна целенаправленность и контролируемость деятельности социальных институтов и организаций, оно более стабильно и постоянно в своем проявлении.
4. Руководство предполагает более сложный и многократно опосредованный характер процесса принятия решений, нежели при лидерстве.

Следует также выделить общие черты руководства и лидерства:

- как руководитель, так и лидер могут оказывать существенное социальное влияние на коллектив, используя лишь разные средства;
- как руководитель, так и лидер в отношении членов коллектива выполняют координирующую и организационную роли, используя субординационные отношения: при этом, если в первом случае они четко регламентированы, то во втором – заранее не предусмотрены.

В истории отражено множество примеров лидерства.

Например, сила Александра Македонского проявлялась в том, что полководец не ставил себя на уровень выше своих солдат, его слова для них были «как воздух»,

для армии Македонский был кумиром, воплощением победы. Из истории можно привести пример его похода в Персию через пустыню, когда стремление и жажда власти привело к гибели 25 тысяч солдат, а оставшиеся 15 тысяч были существенно измождены. Наибольшей проблемой при переходе через пустыню стало отсутствие воды. Жажда была настолько велика, что солдаты в полном вооружении прыгали в воду и тонули, что влекло к заражению воды и других солдат. Поэтому лагерь разбивались в достаточном отдалении от источников воды. Македонский в данной безнадежной и безвыходной ситуации проявил лидерские качества, поставив себя на один уровень с собственными солдатами. Его легендарная фраза – «для одного слишком много, а для всех – слишком мало», относится к случаю с водой. Так, когда солдаты еле передвигались по жаре, к Македонскому подошел солдат со шлемом воды для военачальника. Полководец на глазах у всех солдат принял шлем со свежей водой и вылил ее на песок, чем привел своих солдат в изумление. Так и родилась легендарная фраза, которая подняла дух солдат [15, с. 89].

Еще одним примером лидера является личность Робин Гуда. Харизматичность и незаурядность исторического героя позволила сплотить вокруг себя единомышленников и эффективно бороться за справедливость. Забирая у богатых и отдавая отобранное бедным Робин Гуд стал лидером для своей «банды», а каждый член его группы был готов отдать жизнь за своего лидера. Таким примеров не только в прошлом, но и в настоящем великое множество.

В современных условиях руководитель должен не только владеть властными полномочиями, но и быть лидером. Сочетание лидерских качеств и властных полномочий позволяет наиболее эффективно достигать цели организации.

ГЛАВА 2. Исследование стиля руководства на примере ООО «Бутик Путешествий»

2.1 Краткая характеристика ООО «Бутик Путешествий»

В качестве исследуемого предприятия выступает туристическое агентство ООО «Бутик Путешествий», расположенный по адресу: г.Москва, ул. Лесная, 8а.

Туристическое агентство ООО «Бутик Путешествий» является официальным представительством международного туроператора TEZ TOUR в Москве.

Компания ООО «Бутик Путешествий» действует на рынке с 2006 г. Основной вид деятельности – «деятельность туристических агентств» (79.11). Основной профиль деятельности компании – продажа пакетных туров туроператора «Тез Тур».

Помимо пакетных туров ООО «Бутик Путешествий» предлагает следующие варианты отдыха (как за рубежом, так и на территории России):

- пляжный отдых;
- экскурсионные туры;
- горнолыжные туры;
- лечебные и оздоровительные туры.

Конкурентные преимущества ООО «Бутик Путешествий»:

- присутствие собственного эксклюзивного продукта на некоторых направлениях;
- собственные полетные программы с партнерскими авиакомпаниями (чартерные рейсы);
- широкий выбор отелей, авиаперелетов, экскурсий, услуг;
- разнообразие вариантов отдыха (пакетные туры полного спектра: авиаперелет/наземный переезд (поезд, автобус), проживание, страховка, трансфер, оформление визы);
- эксклюзивные контракты, демократичные цены;
- автоматизированная система онлайн-бронирования в режиме одного окна;
- лояльные бонусные программы;
- различные способы оплаты туров (в том числе, кредитными картами через интернет);

- постоянное расширение ассортимента турпродукта;
- собственные инновационные разработки.

Задачи компании:

- предоставлять качественное обслуживание;
- оказывать услуги в соответствии с современными стандартами сервиса;
- уделять внимание пожеланиям клиентов и оказывать максимальную заботу, предлагать именно то, что нужно клиенту;
- стараться, чтобы каждое решение принималось в интересах клиентов.

2.2 Анализ стиля руководства в ООО «Бутик Путешествий»

Организационная структура туристического агентства ООО «Бутик Путешествий» наглядно представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура управления туристического агентства ООО «Бутик Путешествий»

Данная организационная структура управления является линейно-функциональной.

Управление персоналом в ООО «Бутик Путешествий» осуществляется с помощью сочетания административных и экономических методов управления. Используемые ООО «Бутик Путешествий» социально-психологические методы направлены на

создание благоприятного психологического климата в коллективе и развитие чувства принадлежности к организации.

В управлении персоналом туристическое агентство ООО «Бутик Путешествий» следует отметить применение таких групп методов:

1. Административно-организационных методов управления:

- регулируются взаимоотношения между сотрудниками, используя для этого положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- используется властная мотивация во время того, как управляется текущая деятельность предприятия.

2. Экономических методов управления:

- осуществлении материального стимулирования труда работников: основной заработной платы и премиальных по итогам труда.

3. Социально-психологических методов управления:

- у сотрудников развивается чувство принадлежности к организации в результате того, что формируются стандарты обслуживания, ведется корпоративная реклама, широко используются логотипы компаний и т.п.;
- труд работников стимулируется на основании того, что предоставляются социальные гарантии, организовываются организационные праздники сотрудникам и их детям.

Сотрудникам ООО «Бутик Путешествий» было предложено ответить на вопрос: «Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными?». При этом сотрудники имели возможность отметить одновременно несколько наиболее значимых, с их точки зрения, методов повышения мотивации (рис. 2).

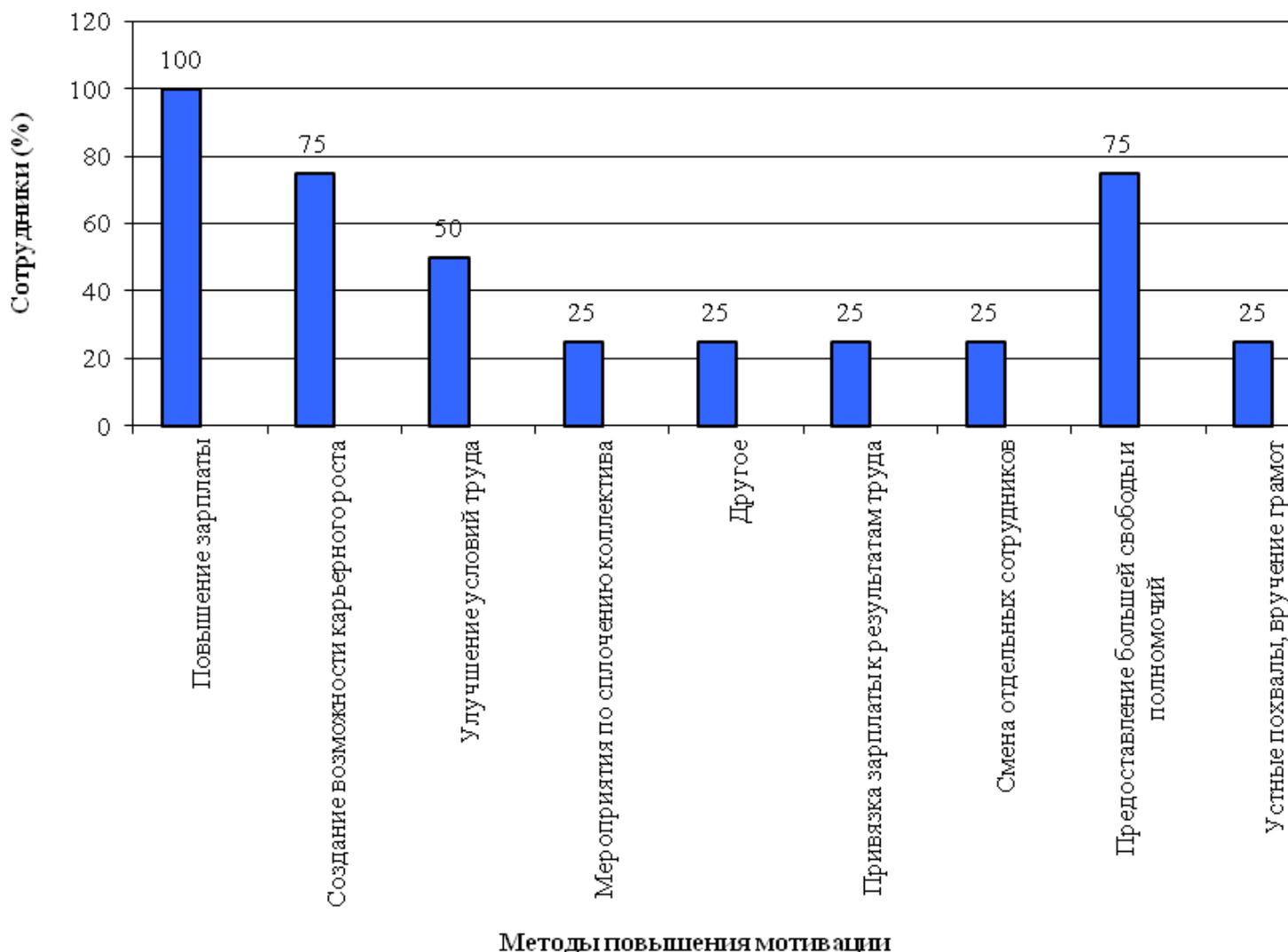


Рисунок 2 – Результаты опроса сотрудников ООО «Бутик Путешествий» на вопрос: «Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными»

Отметим, что лидирует повышение величины заработной платы (100% сотрудников). На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, предоставление большей свободы и полномочий, затем идет улучшение условий труда, привязка зарплаты к результатам труда и мероприятия по сплочению коллектива. Важно отметить, что характер бизнеса организации, когда сотрудники не всегда четко прослеживают взаимосвязь собственных усилий и финансовых результатов (выручки) определяет тот факт, что лишь 25% сотрудников указали на привязку зарплаты к результатам труда, как мотивирующий аспект. Причем привязка заработной платы к результатам труда указывалась в комплексе с предоставлением большей свободы и полномочий сотрудникам, а вручение грамот и устные похвалы – в комплексе различных стимулов, но не отдельно. В целом, методы стимулирования, практикуемые в ООО «Бутик Путешествий», совпадают с их оценкой персоналом, как наиболее

действенных.

Таким образом, со стороны ООО «Бутик Путешествий» происходит использование оплаты труда в качестве важнейшего средства для того, чтобы стимулировать добросовестную работу. Определение индивидуальных заработков каждого работника происходит на основании их личного трудового вклада, качества труда, результатов производственно-хозяйственной деятельности компании. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из: должностного оклада, доплат, премий. При оплате труда работников применяется повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов.

К должностным окладам работников ООО «Бутик Путешествий» установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ;
- доплата за работу в вечерние часы;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Также в ООО «Бутик Путешествий» применяются социальные формы мотивации и социальной карьеры, составляющие определенную подсистему стимулирования, непосредственно связаны с потребностями работников в самоутверждении, с их стремлением повысить профессиональный статус. Эти формы выражаются, во-первых, в перспективах продвижения работников в профессиональной карьере и, во-вторых, - в их возможности участвовать в управлении предприятием и принятии решений.

Можно выделить следующие основные недостатки управления в туристическом агентстве ООО «Бутик Путешествий»:

- руководитель слишком перегружен информацией и наложенными на него обязательствами по управлению фирмой, множеством контактов с подчиненными;
- двойное подчинение курьера;
- концентрация власти в высшем уровне управления.

Для оценки стиля управления директора ООО «Бутик Путешествий» можно использовать следующую методику. Спецификой данной методики является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства. Инструкция и опросник представлены в Приложении.

Подсчитав номера утверждений, на которые вы ответили утвердительно, и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности стиля управления. В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20).

Таблица 1 - Интерпретация результатов оценки стиля управления директора ООО «Бутик Путешествий»

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма утвердительных ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	5
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	4
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	18

Таким образом, стиль управления директора ООО «Бутик Путешествий» можно отнести к демократическому. Директор зачастую консультируется с подчиненными

при выборе решений, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. Директор поощряет инициативу работников, что способствует двустороннему обмену мнениями для достижения взаимопонимания. Подчиненные убеждены, что, выполняя требования начальника, они получают вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересованно воспринимают управляющие решения, в подготовке которых они сами зачастую принимали участие. Таким образом, директор ООО «Бутик Путешествий» по большей части выполняет координацию и ненавязчивый контроль, дисциплина основана на сознательности работников, а не на страхе перед директором.

2.3 Направления совершенствования стиля руководства в организации

Становление стиля руководства это всегда сложный и долговременный процесс. Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Следует отметить, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

Совершенствование стиля руководства – насущная задача многих руководящих работников. К ее решению руководители (менеджеры) могут подходить по-разному, здесь полезно изучение и зарубежного опыта.

Общую тенденцию развития стилей работы современных менеджеров определяют такие черты:

- приказы и распоряжения начинают уступать место убеждению, строгий контроль – доверию;
- переход во внутриорганизационных отношениях «начальник – подчиненный» к отношениям сотрудничества;
- поощрение коллективных форм работы;
- поддержка любых новых идей своих подчиненных, публичное признание заслуг сотрудников;
- стремление создать и поддержать хороший психологический климат в коллективе.

В процессе дальнейшего совершенствования стилей руководства особого внимания заслуживает выработка таких новых черт, как:

- обоснованный подход к решению всех вопросов;
- единство слова и дела;
- компетентность и высокая личная ответственность за порученное дело;
- деловитость;
- предприимчивость;
- высокая степень доверия подчиненным.

Задача сегодняшнего дня в области управления предприятиями – это изменение традиционной управленческой психологии, разработка новой концепции управления, которая бы включала всё лучшее старой системы управления и современные разработки в области менеджмента, а также привлечение для управления предприятиями профессиональных менеджеров.

В совершенствовании стиля руководства и выработке в нем принципиально новых черт существенную помощь руководителю может оказать также проведение анкетной оценки его стиля. Суть ее заключается в следующем. Руководитель распространяет среди своих подчиненных анкету с перечнем факторов,

определяющих различные стили руководства (табл.2). Подчиненные в анкете оценивают степень присутствия каждого фактора в стиле работы своего руководителя.

Таблица 2 – Анкета оценки стиля работы руководителя с позиции подчиненных

№	Факторы, определяющие стиль	Варианты			
		1	2	3	4
1.	Обоснованный подход к решению вопросов	отсутствует	редко	часто	почти всегда
2.	Единство слова и дела	отсутствует	проявляется редко	проявляется часто	проявляется почти всегда
3.	Личная ответственность за порученное дело	слабая	проявляется редко	проявляется часто	проявляется почти всегда
4.	Деловитость	проявляется слабо	проявляется редко	проявляется часто	проявляется почти всегда
5.	Предприимчивость	отсутствует	проявляется редко	проявляется часто	проявляется постоянно
6.	Воспитание у подчиненных сознательной дисциплины и нетерпимости к недостаткам	занимается очень редко	занимается периодически	занимается часто	занимается постоянно
7.	Степень доверия руководителя подчиненным	очень низкая	недостаточная	достаточная	очень высокая
8.	Степень свободы подчиненных в дискуссиях с руководителем	малая	достаточная	высокая	очень высокая
9.	Использование стимулов: 1 - угроза, 2- наказание, 3 - поощрение	1, 2, иногда 3	3, иногда 2	3 и 2	3 и 2 (на основе коллективности)
10.	В какой мере руководитель знает задачи своих сотрудников	в малой	недостаточной	удовлетворительной	высокой
11.	Участствует ли работник, имеющий отношения к данному решению, в его подготовке	почти никогда	редко	часто	почти всегда

Руководителю рекомендуется принять во внимание следующее:

1. Ставить подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускать неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать

возможностям подчиненного.

2. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Нельзя идти вразрез с нормативными требованиями и ущемлять человеческое достоинство.

3. Нужно избегать однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

4. Давая критическую оценку подчиненному, старайтесь не переносить ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

5. Нельзя делать подчиненных виноватыми в своих управленческих ошибках. Нет таких людей, которые не ошибаются. Признание ошибки не навредит вашему авторитету.

6. Необходимо реже наказывать и чаще помогать подчиненным исправлять ошибки. Такая стратегия даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

7. Достигнутое подчиненным нужно оценивать исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

8. На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта необходимо предпринимать меры по их нейтрализации.

Также, для улучшения психологической культуры сотрудников можно предложить периодически проводить тренинги по усилению мотивации. Это позволит повысить качество работы сотрудников, позволит стремиться к саморазвитию и личностному росту, уменьшить конфликтность, улучшить психологический климат в коллективе, повысить эффективность труда.

Заключение

Таким образом, стиль руководства – это определяющее начало в управлении предприятием, а влияние стилей управления на эффективность работы коллектива – одна из проблем современного менеджмента. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание. Правильно выбранный стиль управления с учетом личного и творческого потенциала всех сотрудников позволяет наиболее полно этот потенциал реализовать и успешно им управлять.

С личностью руководителя во многом связан стиль управления – как индивидуальный способ осуществления управленческой деятельности. Стиль управления во многом формируется под влиянием сложившихся отношений между руководителем и коллективом в процессе принятия и реализации управленческих решений. К. Левин выделяет следующие 3 стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль руководства характеризуется абсолютизированием власти в одних руках. Он предполагает полное отрицание коллегиальности в принятии решений. Для авторитарного стиля управления характерны преувеличение роли административно-командных форм руководства, централизация власти, единоличное принятие управленческих решений. Руководители такого стиля ориентируются, прежде всего, на дисциплину и жесткий контроль над деятельностью подчиненных, который основан преимущественно на силе власти (власти принуждения). Инициатива подчиненных не одобряется, не стимулируется и даже в отдельных случаях подавляется. Исключительное право на новые идеи, оценку результатов имеет только руководитель. Руководитель авторитарного стиля зачастую резок, прямолинеен, властолюбив, подозрителен, болезненно реагирует на критику. Нередко под этой маской скрывается его некомпетентность и профессиональная несостоятельность.

Для демократического стиля характерны децентрализация управления, коллегиальное принятие решений, инициатива подчиненных поддерживается и активно поощряется. Во взаимоотношениях руководителя с подчиненными отмечаются тактичность, выдержка, доброжелательность.

Либеральный стиль управления еще называют анархическим, попустительствующим. Руководитель такого стиля стоит как бы в стороне от своего коллектива. Для него характерны минимальное вмешательство в работу подчиненных и коллектива в целом, низкий уровень требовательности как к сотрудникам, так и к себе. Он предпочитает нейтральные методы воздействия на

подчиненных, чья инициатива хотя и не подавляется, но активно не поощряется. В такой ситуации властью, как правило, пользуются неформальные лидеры.

Следует отметить, что деление руководителей по стилю их управления довольно условно, так как у одного и того же руководителя зачастую можно наблюдать одновременно черты, характерные для разных стилей руководства.

Система управления исследуемого туристического агентства ООО «Бутик Путешествий» имеет линейно-функциональную структуру, характеризующуюся управляющим воздействием на разработку и принятие решений одним должностным лицом (директором).

Проведенная оценка стиля управления директора ООО «Бутик Путешествий» позволяет отнести его руководителю с демократическим стилем управления. Директор зачастую консультируется с подчиненными при выборе решений, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. Директор ООО «Бутик Путешествий» по большей части выполняет координацию и ненавязчивый контроль, дисциплина основана на сознательности работников, а не на страхе перед директором. В работе предложено использовать анкету оценки стиля работы руководителя с позиции подчиненных.

Список использованных источников

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: учеб. пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – М.: Инфра-М, 2015. – 412 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 120 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2016. – 528 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 480 с.
5. Дорофеев В.Д., Шмелёва А.Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение: учеб. пособие. – СПб: Питер, 2015. – 260 с.
6. Захарова Т.И. Организационное поведение: учебник / Т.И. Захарова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. – 262 с.
7. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. М.:ИНФРА-М, 2016. – 276 с.

8. Колношенко В.И., Колношенко О.В. Проблема лидерства в современном менеджменте // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2015. – №1. – С.84-95.
9. Коротков Э.М. Менеджмент: учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2018. – 640 с.
10. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2015. – 512 с.
11. Курс менеджмента: учеб. пособие / Под ред. Д. Д. Вачугова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 512 с.
12. Масилевич Н.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. А. Масилевич. – М.: Инфра-М, 2015. – 144 с.
13. Менеджмент: Теория и практика в России: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2015. – 528 с.
14. Полянская К.А, Тулина Ю.Г., Пацук О.В. Проявление власти и лидерства в менеджменте // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – Том 2. – С.390-392.
15. Сергеева В.Б., Токарева А.А. Лидерство в менеджменте // Вестник НГИЭИ. – 2012. – №2. – С.81-102.
16. Теория управления: учебник / Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 608 с.
17. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2019. – 348 с.
18. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 512 с.
19. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 560 с.
20. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Менеджмент: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 428 с.
21. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом / Под ред. Т.Н. Лосевой. – М.: Мир книги, 2016. – 194 с.
22. Официальный сайт туристического агентства ООО «Бутик Путешествий» [Электронный ресурс] - URL: <https://teztour.moscow>

Приложение

Методика «Оценка стиля управления»

Инструкция. Для определения характерного для вас стиля управления Вам предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как вы могли бы повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролирую их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.