

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос лидерства, власти и авторитета в современном российском бизнесе является одним из важнейших.

Актуальность изучения данной проблемы заключается в том, что это «наиболее значимый фактор групповой интеграции, способствующей достижению групповых целей с наибольшим эффектом».

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

Эффективное руководство необходимо любой организации, для этого руководитель должен обладать набором определенных навыков и способностей. Руководитель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач и находить выходы из разных ситуаций.

Основным механизмом решения этой задачи является лидерство, а также независимые, но тесно связанные между собой понятия власти и личного влияния. Многие воспринимают власть негативно, но для успеха организации власть необходима. Работа всей организации зависит от высшего руководства, работа каждого отдела зависит от власти, поэтому руководители должны правильно организовать рабочий процесс, использовать определенные формы власти, влияния и руководства.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов и способов эффективного руководства и успешного функционирования всего предприятия.

Целью и задачами курсовой работы является изучение понятия лидерства, влияния и власти, проведение анализа взаимоотношений между руководителем и подчиненными, а также рассмотрение главных характеристик лидера.

Предмет исследования – деятельность организации и руководства ООО Тетрапак.

Для реализации поставленной цели в исследовании сформулированы и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты, связанные с понятиями «лидерство», «влияние», «власть»;
- рассмотреть феномен авторитета, лидерства и власти на ООО «Тетрапак»;
- обосновать рекомендации по совершенствованию работы предприятия;

Объектом исследования выступает система управления ООО «Тетрапак 2000». Предметом исследования являются формы власти, виды лидерства и стили управления на данном предприятии.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РУКОВОДСТВА, ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА

- 1.

Понятие, сущность и баланс власти

Власть — это возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению. М. Вебер.

Власть рассматривается в менеджменте и управлении как многомерное явление, включающее несколько основных форм – разновидностей, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще – в сочетании друг с другом [7, с. 152].

Власть принуждения основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, знают об этом и поэтому вынужден подчиниться. Иногда эту форму власти называют "негативной силой" или "силой страха". Несмотря на то, что "сила принуждения" – излюбленный объект критики теоретиков управления (из-за своей "бесчеловечности"), она ставится на первое место в любом списке форм власти и остается незаменимой ("к сожалению" или "к счастью" – это другой вопрос), а иногда-и единственным силовым рычагом влияния руководителя. Он

уязвим для критики, но это суровая реальность управления. Среди основных недостатков этой формы питания – ее "дороговизна" - она требует обширной и громоздкой системы управления. Кроме того, принуждение производит нежелательные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к снижению производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров. Тем не менее, он также обладает большой силой, потому что он обращается к чувству личной безопасности.

В связи с этим в теории управления существует понятие организационных страхов (или "страхов на рабочем месте"). Основными из них являются следующие.

Боязнь потерять работу. Это очень сильный стимул к высокой интенсивности труда в условиях избыточности рынка труда. Тем не менее, человек находится под постоянным давлением этого страха, не может испытывать высокой удовлетворенности от работы; страх оказывает парализующее воздействие, и производительность, в конечном итоге, резко снижается. Для руководства она трансформируется в "страх потерять позицию".

Более того, во многих, особенно крупных организациях, он используется как обдуманное и достаточно сильное средство давления на руководителей нижнего и среднего звена. Создается и культивируется атмосфера постоянной ротации (замены) управленческого персонала, нестабильности служебного положения, постоянной угрозы замены [3, с. 136].

Страх не получить работу. Она более или менее связана с какой-либо профессиональной деятельностью, но особенно характерна для менеджмента. Для него характерна "куча" дел и обязанностей; они наваливаются "на голову" – так, что он чувствует себя уже не хозяином, а рабом своего дела. В то же время давление растет со всех сторон, люди толкаются, сроки поджимают, есть соблазн работать сразу по всем проблемам. Это еще больше усугубляет ситуацию, происходят систематические перебои, переходящие в хронические.

В результате само по себе обилие случаев превращается в травматический фактор, воспринимаемый опасно.

Боязнь совершить ошибку. Необходимость постоянно "быть на высоте", выполнять свою работу на отлично и быть лучше всех остальных членов группы (организации) – все это характерно для должности руководителя. Ему труднее, чем другим, признать свои ошибки, потому что это вредит его авторитету, влияет на его статус и влияние. В результате возникает сильное эмоциональное напряжение, связанное со страхом сделать ошибку.

Страх быть обойденным другими. Большинство людей стремятся продвинуться по карьерной лестнице. Однако не каждый имеет возможность и по-разному реагирует на неудачи. Некоторые разочаровываются, впадают в апатию, убегают от болезни.

Другие более активны, улучшают качество работы. Однако для подавляющего большинства людей, в частности менеджеров, характерна установка "быть не хуже, а желательно лучше других". Если она не реализуется, то возникают стойкие и негативные эмоциональные состояния, и реакции. Любая ситуация, любое развитие событий, потенциально угрожающих выполнению этой установки, провоцируют появление страха такого типа.

Страх потерять самого себя. В современном разделении труда люди часто не видят результатов своего труда, не ощущают реализации своего "я" в результатах труда, что приводит к потере чувства самореализации и самореализации. Возникает ощущение бессмысленности работы, "феномена пустоты", человек начинает бояться работы как таковой. Хотя этот вид страха менее характерен для управленческой деятельности, он все же наблюдается в крупных, сильно бюрократических организациях, когда даже руководителю (среднему и особенно – низовому) трудно различить смысл его функционирования в системе и понимать, чувствовать его личный вклад в результаты своей работы.

Власть вознаграждения основана на том, что руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы, поскольку в его руках основные возможности распределения

субъективно ос значимых ос для ос исполнителей ос стимулов ос сосредоточены. ос Эта ос власть ос прямо ос пропорциональна ос степени, ос в ос которой ос стимулы, ос доступные ос менеджеру, ос действительно ос ценны ос для ос исполнителей. ос

Основным ос преимуществом ос такого ос типа ос власти ос является ос ее ос сила; ос недостатком ос является ос то, ос что ос очень ос часто ос Руководитель ос имеет ос очень ос ограниченные ос возможности ос позитивно ос поддержать ос выступление ос исполнителей ос по ос сравнению ос с ос их ос ожиданиями.

Экспертная ос власть ос как ос власть ос через ос разумную ос веру ос в ос руководителя. ос Исполнители ос часто ос считают, ос что ос руководитель ос обладает ос наибольшей ос степенью ос профессиональной ос компетентности, ос способной ос реализовать ос цели ос организации ос и ос значит ос – ос их ос собственные. ос Поэтому ос она ос должна ос не ос только ос пользоваться ос доверием, ос но ос и ос подчиняться ос ему, ос поскольку ос в ос конечном ос итоге ос она ос станет ос ключом ос к ос достижению ос их ос личных ос целей ос и ос потребностей.

Мера этой власти возрастает с усложнением характера систем управления, а также с действительно высокой и ощущаемой подчиненными квалификацией руководителя. Это более важно в децентрализованных системах управления.

К его недостаткам можно отнести меньшую стабильность, меньшую в целом, чем для первых двух типов, прочность и надежность. Кроме того, она доступна не всем менеджерам. Наоборот, он часто действует как бы "с обратным знаком" (в случае недостаточной профессиональной компетентности руководителя); ее приходится компенсировать другими типами власти [10, с. 147].

Харизматическая власть, или власть примера, построена не на логике и не на разумной вере, а на традиции и силе личных качеств и особенностей лидера. Она определяется отождествлением исполнителя с лидером, руководителем или влечением к нему. Харизматическое влияние – это личностное, а не должностное влияние. Выделяются несколько типичных качеств харизматической личности [13, с. 187]:

- обмен энергией: для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих;
- внушительная внешность: эта личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно – носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств;

- независимость характера;
- хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);
- восприятие восхищения своей личностью: они испытывают комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают их, и требуют такого к себе отношения;
- достойная и уверенная манера держаться.

Родственные понятия харизматической власти, власти примера и власти, основанной на безусловном принятии руководителя, объединяются более общим понятием эталонной власти.

Правовой, или традиционная, власть основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях.

Исполнители очень четко осознают это, признают право руководителя на реализацию законодательных мер против них. Иными словами, это своего рода "договор" между руководителем и исполнителями, по которому между ними устанавливаются властные отношения. Правовая власть часто принимает форму традиционной власти. Исполнители реализуют указания руководителя, потому что традиция учит: подчинение ведет к удовлетворению потребностей.

Сила информации. Люди постоянно нуждаются в разнообразной информации. Руководитель, как правило, не только регулирует доступ к информации своих подчиненных, но и, как правило, имеет гораздо больше информации, чем они. Суть этого типа питания можно проиллюстрировать известным выражением "кто владеет информацией, тот владеет ситуацией."

Кроме того, человек, обладающий большей информацией (менеджер), имеет объективно и большие возможности для эффективного поведения. Это, в свою очередь, повышает меру его компетентности в глазах других людей и ведет к укреплению его экспертной и эталонной мощности.

Все рассмотренные формы власти обычно сочетаются в деятельности руководителя, и одним из его важнейших профессиональных качеств является не только всесторонняя поддержка всех этих форм, но и их "дозировка" в зависимости от ситуации, от того (тех), против кого они используются.

Для равномерного во всех отношениях, комфортного и эффективного существования организации и ее коллектива, необходимо соблюдать соотношения зависимостей двух видов: зависимости подчиненных от руководителя и зависимости руководителя от подчиненных. Это называется балансом сил.

В некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от их решения в ряде вопросов, по которым требуется мнение специалистов; от влияния, что подчиненный пользуется у своих коллег; от способности отдельных подчиненных выполнить конкретное задание с наилучшим результатом.

Бытует ошибочное мнение, что власть любого ранга автоматически придает человеку, занимающему определенный пост, нужный вес и авторитет, и дает ему неограниченную власть, необходимые навыки и умения управлять. Иногда это порождает некомпетентных, посредственных и грубых лидеров, с которыми очень сложно и неинтересно работать.

Сочетание качеств и знаний менеджера и специалиста в соответствующей области деятельности является одной из важнейших составляющих эффективной и бесперебойной работы организации. Многие руководители, окончившие инженерно-технический состав, считают управленческие навыки необязательными. Они опираются на технические знания и навыки вместо управленческих навыков и, не умея организовать работу подчиненных, выполняют сами большой объем не прямых обязанностей. Это создает неразбериху в деятельности, перегруженность одних и недостаточную загруженность других работников и ведет в конечном итоге к отсутствию четкого механизма реализации власти. Такие лидеры выбирают стиль автократического лидерства как крайнее проявление всех присущих ему качеств.

В конечном счете, возникает желание захватить неограниченную власть. В данном типе руководства понятие "власть" достигает своего абсолютного значения, и последствия ее могут распространяться на решения не только в сфере профессиональной деятельности, но и за его пределами. Подчиненные фактически не имеют никаких личных прав, а, следовательно, изменение выбранного руководителем курса действий уже невозможно.

Состояние зависимости подчиненных от своего руководителя может быть обусловлено множеством причин, которые связаны со стремлением к достижению определенных индивидуальных целей, т. е. необходимого для них результата

деятельности на данный момент (материальный достаток, продвижение по службе, профессиональное самовыражение, обретение властных полномочий и пр.).

Эффективность организации, основанная на неограниченной власти, может проявляться в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Как правило, успех, достигнутый таким образом, не долговечен, потому что, добившись цели, руководитель часто пытается удержать свою власть искусственным путем, что может противоречить интересам организации, а его уход или устранение разрушает организационную ситуацию. В любом случае происходит снижение эффективности деятельности, а иногда ее полный провал.

Отклонения от нормы в работе коллектива-это не изолированные явления, с которым надо бороться, а последствия упущений в рациональной управленческой. Поэтому лидер должен уметь предвидеть последствия реализации власти, которой он обладает.

Важной задачей является соблюдение основных направлений грамотного управления персоналом. Все они относятся к области человеческих отношений и дополняются необходимыми организационными чертами, включающими:

- 1) должностные инструкции и стандарты;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) отношения с коллегами;
- 4) определение конечных результатов;
- 5) оценку положительных сторон работы подчиненных;
- 6) оценку отрицательных сторон работы;
- 7) действия по исправлению ошибок;
- 8) систему вознаграждений;
- 9) систему продвижения по службе;
- 10) интерес к личности подчиненных и др.

Руководитель не всегда способен найти общий язык с подчиненными. Одним из крайних негативных проявлений взаимодействия коллектива и руководителя может быть противостояние, т. е. когда интересы и цели коллектива (подчиненных) не совпадают с целями организации, и (или) руководитель не может направить действия подчиненных на достижение этих целей. В таких ситуациях менеджер не выполняет необходимых функций, нарушая тем самым иерархические потоки процесса управления.

В определенном подразделении или на одном из уровней управления наступает анархия.

Если среди подчиненных не будет выдвинут лидер, то безвластие приобретает черты анархии, что гораздо опаснее, так как у каждого члена коллектива существует своя цель, которую он скорее всего не согласует с коллегами, а, следовательно, ситуация становится трудно управляем [8, с.56-59]

Таким образом, по мнению Макса Вебера власть — это возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению.

Власть рассматривается в менеджменте и управлении как многомерное явление, включающее несколько основных форм – разновидностей, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще – в сочетании друг с другом

1.2 Руководитель и лидер. Качества эффективного руководителя

Для начала дадим определение ос понятиям ос «лидер» ос и ос «руководитель». ос Слово ос «лидер» ос многозначно, ос переводится ос с ос английского ос языка ос на ос русский ос как: ос

1) ос Ведущий ос руководитель; ос

2) ос Корабль, ос возглавляющий ос группу, ос караван ос судов; ос

3) ос Спортсмен ос или ос спортивная ос команда, ос идущие ос первыми ос в ос соревновании; ос

4) ос Едущий ос впереди ос велосипедиста ос мотоциклист ос (гонка ос за ос лидером). ос

В ос менеджменте ос лидерство ос является ос ключевой ос ситуационной ос переменной, ос определяется ос качествами ос руководителя, ос и ос подчиненных, ос ситуацией ос [9, ос с. ос 56].

«Руководитель» ос – ос это ос лицо, ос которое ос руководит ос кем-нибудь ос или ос чем-нибудь.

На ос первый ос взгляд, ос руководитель ос и ос лидер ос выполняют ос похожие ос функции ос в ос коллективе, ос связанные ос с ос влиянием ос и ос социальным ос контролем. ос Но ос фактически ос их ос позиции ос в ос системе ос отношений ос компании ос различны ос [5, ос С. ос 132].

1. ос Руководитель ос является ос представителем ос официальной ос системы ос отношений. ос Он ос может ос быть ос собственником ос компании, ос нанятым ос (если ос это ос топ-менеджер) ос или ос назначенным ос топ-менеджером ос (если ос это ос линейный ос менеджер). ос Его ос назначение ос обычно ос осуществляется ос в ос форме ос приказа; ос у ос него ос есть ос права, ос полномочия ос и ос обязанности. ос Наконец, ос у ос него ос есть ос атрибуты ос власти: ос он ос имеет ос более ос высокую ос зарплату, ос чем ос его ос подчиненные, ос часто ос сидит ос в ос отдельном ос кабинете, ос имеет ос машину, ос секретаря, ос участвует ос в ос деловых ос встречах ос руководства, ос принимает ос участие ос в ос принятии ос стратегических ос решений.

2. ос Лидер ос всего ос этого ос не ос имеет ос и ос не ос делает. ос На ос первый ос взгляд, ос позиция ос неформального ос лидера ос крайне ос нестабильна. ос Он ос тайно ос " ос выбирается ос "неофициальной ос группой ос как" ос один ос из ос нас ос "или"лучший ос из ос нас". ос Неформальный ос лидер ос не ос имеет ос формальной ос власти, ос у ос него ос нет ос атрибутов ос власти. ос Его ос влияние ос на ос сотрудников ос более ос информативно ос и ос эмоционально, ос чем ос управленческое. ос Однако" ос сила ос "лидера ос заключается ос в ос том, ос что ос он ос имеет ос возможность ос постоянно ос влиять ос на ос сотрудников, ос ведь ос с ос ними ос он ос проводит ос значительную ос часть ос рабочего ос и ос нерабочего ос времени: ос сидит ос с ос ними ос в ос комнате, ос ходил ос с ос ними ос обедать, ос стоя ос в" ос курилке", ос проводит ос праздники ос и ос дни ос рождения, ос приглашают ос в ос гости ос и ос т. ос д. лидер ос имеет ос возможность ос выстраивать ос отношения ос без ос обязательной ос официальной

ос дистанции, ос которую ос наблюдает ос лидер, ос поэтому ос влияние ос зачастую ос довольно ос большое. ос [1, ос с. ос 160]

Поскольку ос в ос практике ос деловой ос жизни ос встречаются ос разные ос лидеры ос по ос направленности ос и ос стилю ос влияния, ос в ос специальной ос литературе ос распространены ос различные ос классификации ос неформальных ос лидеров.

Например, Р.Л. Кричевский, ссылаясь на Л.И. Уманского, называет такие лидерские роли:

- лидер-организатор;
- лидер-инициатор;
- лидер – генератор эмоционального настроения;
- лидер эмоционального притяжения (социометрическая «звезда»);
- лидер-эрудит;
- лидер-мастер.

Последнюю из лидерских ролей можно продолжать бесконечно, ведь каждая из них имеет свои социальные и индивидуальные психологические особенности.

Но зададим вопрос: почему одна команда выдвигает сочувствующего и поддерживающего лидера, вторая – лидера, направленного на сплочение и консолидацию команды, третья – лидера, имеющего знания и компетентность, четвертая – жесткого, властного и волевого и т.п.?

Опыт показывает, что коллектив как саморегулирующаяся система поддержания работоспособности и динамической устойчивости выдвигает лидера, индивидуальный стиль которого дополняет стиль официального руководителя. Короче говоря, в социальном плане лидер реализует то, чего не делает менеджер.

Если руководитель – авторитарный и сверхконтролирующий, то коллектив выдвигает эмоционального лидера, «отвечающего» за атмосферу и эмоциональное состояние сотрудников.

1. Если руководитель занят решением только производственных проблем и не занимается организацией, то в работающей группе появляется лидер, занимающийся налаживанием социальных отношений.

2. Если руководитель выполняет только представительские функции и не включается глубоко в содержание работы, то появляется лидер-профессионал.

3. Наконец, если руководитель – мягкий и податливый человек, поддающийся под влияние подчиненных, которые на него давят, то в команде появляется жесткий и решительный лидер, поддерживающий «вертикаль власти» и служащий своему руководителю.

Конкретный пример. В одной компании, у руководителя которой был крайне неустойчивый и резкий характер, утром возле офиса всегда "дежурит" сотрудница, делая вид, что она курит. В "функции" сотрудника был на походку и как "shefina" поздороваться, выйдя из машины, чтобы определить, что сегодня ее настроение. После такой "диагностики", если у руководителя компании было плохое настроение, к ней в кабинет приходила другая сотрудница под разными "производственными" предложениями, "функции" которой должны были успокоить и позабавить начальника. Если первая сотрудница отличалась наблюдательностью и прекрасным знанием своего руководителя, то вторая обладала легким и оптимистичным характером.

Можно рассмотреть различные модели взаимодействия руководителя и руководителя. Психологические закономерности построения таких моделей были описаны в третьей главе этой книги, когда мы обсуждали "дуэты" в команды топ-менеджеров. Несмотря на то, что мы проанализировали высший уровень управления, психологические законы, которые проявляются в человеческих отношениях, одинаковы.

Менеджер и руководитель могут быть дружелюбны и эффективно работать в тандеме. Опытный Руководитель часто полагается на неформального лидера, используя свое влияние на сотрудников в корпоративных целях. Если формальная и неформальная системы отношений в организации конфликтуют, а корпоративные и неформальные групповые нормы не совпадают, руководитель и руководитель могут конфликтовать и бороться за влияние. Такая борьба может занять годы, но может, достигнув своего апогея, закончиться увольнением лидера или смещением головы.

Следует также отметить, что на самом деле в команде не один, а несколько неформальных лидеров. Если количество отрядов составляет, например, двадцать человек, то на нем могут присутствовать четыре неформальных руководителя. Опытный руководитель отслеживает динамику группы в своем подразделении, знает руководителей, которые работают под его руководством, и управляет ими в индивидуальном порядке. Она также может влиять на изменения в неформальной системе отношений, поддерживать одного лидера и критиковать другого.

Но всегда руководитель должен заботиться о своем влиянии и политическом рейтинге, чтобы реализация его управленческих функций была эффективной [7, С. 146-150].

Харизматичный руководитель, как правило, соединяет в своей деятельности функции официального управления и неформального лидерства. Такой руководитель, конечно, очень эффективный, но в этом случае все равно имеется «минус». Этот «минус» состоит в том, что харизматичный руководитель редко встречается в практике управления. Это должен быть грамотный и опытный профессионал, мудрый человек, хорошо разбирающийся в людях, знающий искусство управления и применяющий комбинированный стиль руководства. Он должен уметь подбирать вокруг себя профессионалов и конструктивно относиться к сотрудникам, критикующим его ошибочные действия. В определенных ситуациях она должна быть в состоянии осуществлять власть и полномочия, а в некоторых случаях-гибкость и дипломатию. В общем, можно перечислить всевозможные замечательные черты такого лидера, но, как и везде, идеальный руководитель в управлении-это скорее "Желаемая" фигура", чем реальная.

Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно теории личного лидерства, также известной как теория великих людей, лучшие из лидеров обладают определенным набором общих личностных качеств (интеллект, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому, если можно выявить у себя эти качества, то, возможно, их развитие, позволяющее в будущем стать хорошим руководителем [7, С. 151].

Однако изучение только личных качеств дало противоречивые результаты. Установлено, что "человек не становится лидером только потому, что обладает определенным набором личностных свойств", а "структура личностных качеств лидера должна соотноситься с личностными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных."

В будущем, там был другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения: стиль управления — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждение их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, которые он использует, и

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

Конечной целью руководителя является достижение целей организации, чего, конечно же, он не делает без помощи подчиненных. А привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным влиять на них и побуждать их к достижению целей организации – это стиль управления персоналом.

Постепенно выяснилось, что классическим стало разделение на три стиля: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не консультируясь с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Я всегда уверен в личной корректности, основанной на собственных знаниях и умениях, большом личном капитале и обширных внешних связях в государственной и деловой среде. Такой руководитель относится к подчиненным крайне недоверчиво.

Наиболее часто он выражает своё отношение к подчинённым следующим образом:

- Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, а поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.
- Честолюбие присуще очень многим, люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.
- Помимо всего вышесказанного каждый человек старается обеспечить себе полную безопасность.

Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»).

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, она может успешно выявлять, принимать и реализовывать стратегические цели предприятия, объединяя интересы группы. Это хороший "политик", "дипломат", "стратег", "хитрый Лис", просчитывающий варианты многих шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения.

Это дружелюбный и открытый человек, как правило, не подверженный соблазнам: деньги, женщины и власть, потому что они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции.

В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице Дирекции, правления, Президиума, Совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда, невольно, становится марионеткой в руках подчиненных, которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в принятии решений по управлению группой, но часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства. [4, с.98-101]

И так, как сказано выше, «Руководитель» – это лицо, которое руководит кем-нибудь или чем-нибудь. Руководитель является представителем официальной системы отношений. Он может быть собственником компании, взят на работу по найму или назначен высшим руководством.

Если руководитель занят решением только производственных проблем и не занимается организацией, то в работающей группе появляется лидер, занимающийся налаживанием социальных отношений. Если руководитель выполняет только представительские функции и не включается глубоко в содержание работы, то появляется лидер-профессионал, и если руководитель – мягкий и податливый человек, поддающийся под влияние подчиненных, которые на него давят, то в команде появляется жесткий и решительный лидер, поддерживающий «вертикаль власти» и служащий своему руководителю.

1.3 Признаки, функции и различия формального и неформального управления

Управлять – это, значит, давать указания, разрешения, распоряжения, это, значит, подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливать ответственность и требовать выполнения функций. Но опытный менеджер прекрасно знает, что

иногда более эффективной оказывается просто беседа с подчиненным, просьба к нему выполнить работу, наконец, просто доброжелательное и внимательное отношение воодушевляет его на активность, самостоятельность, творчество, на производительный труд. Это тоже управление, но управление неформальное, управление, в основе которого лежит неформальное отношение менеджера к своим подчиненным, к коллективу, и даже к проблемам и вообще к делу. [2, с.78]

Неформальное управление отражает потребность формального управления и является необходимым дополнением к нему. В практике управления возникают проблемы и ситуации, которые могут быть решены только неофициально. Более того, количество таких проблем увеличивается с развитием человека, продуктивности и общества¹.

Творческий подход к работе, личные инновации играют все более важную роль в деятельности человека и в развитии производства. Они являются основными факторами качества и динамики развития. Но отношение к делу с точки зрения творчества во многом определяется неформальным менеджментом, положительной социально-психологической мотивацией. Можно заставить исполнять, сложно заставить человека творить.

Иногда ошибочно стремление руководителя к очень четкой формальной организации. Конечно, он имеет определенные преимущества. Повышенная ответственность, умение контролировать, разумность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности принимаемых решений. Но на Западе все чаще встречается такой тип забастовки, как "работа по правилам".

И такая забастовка обычно воспринимается руководством компании как катастрофа. Это приводит к убыткам. Работа только формальная, без энтузиазма и творчества, сегодня воспринимается как отрицательное явление.

Признаки формального управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения:

1. использование административных рычагов воздействия (приказ, установленная административная ответственность, дисциплинарное требование и прочие),
2. жесткий контроль исполнения,
3. учет только тех факторов работы, которые укладываются в установленный порядок.

Признаками неформального управления являются опора на человеческие неформальные отношения:

1. слабые и сильные стороны человеческой натуры (уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность)
2. система индивидуальных или коллективных ценностей
3. лидерство

Функции неформального управления:

1. реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.
2. защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.
3. получение и передача необходимой или интересной информации
4. облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;
5. сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;
6. удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;
7. создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;
8. адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Функции формального управления:

1. установление статусов, прав и обязанностей членов группы;
2. жесткое определение и распределение ролей;
3. обеспечение единства всех составных частей организации;
4. связь различных подразделений с ее общими целями;

5. целесообразное общественное разделение труда;
6. обеспечение повышения эффективности за счет известного ограничения разнообразия в организации.

Виды структур организации осуществляющих формальное управление: административная структура; функциональная структура. Административная структура. Включает подчиненных, которые подчиняются непосредственно конкретному руководителю. Подчиненная взаимосвязь между менеджером отдела и инспекторами или между старшей медицинской сестрой ее подчиненными характерна для административной структуры.

Операционная структура. Включает работников и сотрудников, работающих вместе над задачей или проектом, например клерков в страховой компании. Когда происходит какой-либо инцидент, несколько клерков должны работать сообща и координировать свою работу друг с другом, если требуется справедливо разрешить иск.

Решение этих необходимых задач и осуществление необходимых взаимодействий создают условия для формирования операционных структур. Медсестры, которые предоставляют неотложную помощь в больнице, как правило, составляют оперативную группу, как определенная последовательность требуется во время ухода за пациентом. Эти структуры обладают гораздо большей самостоятельностью в планировании и осуществлении своей деятельности, хотя и имеют общего лидера.

Определены виды учреждений, занимающихся неформальным управлением структурой групп интересов, на основе дружбы. Структура интереса. Лица, не являющиеся членами одной административной или оперативной структуры, могут объединяться для достижения общей цели. Цели таких структур не связаны с целями организации и являются специфическими для каждой структуры. Примерами структур могут быть объединения рабочих и служащих с целью получения большей выгоды, и официантки Союза, создавая с его кончика единый Фонд.

Группы, основанные на дружбе. Многие группы формируются на основе каких-либо общих интересов или характеристик: возраста, политических убеждений, этнического происхождения и других. Эти группы на основе дружбы часто продолжают свое взаимодействие и вне работы. Мотивы членства рабочих и служащих в определенных группах характерны для подавляющего большинства

групп, которые четко делятся на формальные и неформальные. Основное различие между ними заключается в том, что формальные и административные структуры создаются организациями, а неформальные возникают сами по себе.

Неофициальные группы играют важную роль в удовлетворении основных потребностей человека в общении.

Хотя группы друзей неформальны, менеджерам следует попытаться положительно влиять на них, если это возможно, направляя их усилия на достижение целей организации. Способы влияния на такие группы - налаживание хороших отношений с руководителем группы, обучение лидера групповому поведению и поддержка усилий членов группы по поддержанию групповых отношений.

Ступени возникновения и развития процесса неформального управления:

1. осознанно, стихийно объединяются отдельные группы людей для управления и регулирования каких-либо событий;
2. основой объединения обычно становятся более осознанные эмоции - ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо.

Неформальное управление уже органично развивается, борясь с какой-либо внешней постоянной опасностью:

1. стремление укрепления процесса управления на предприятиях и организациях;
2. объединение людей для более масштабного управления.

Причины, побуждающие вступать в неформальные отношения и использовать этот метод управления.

Чувство принадлежности. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности - одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку формальное управление сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальному управлению, чтобы обрести эти контакты;

Взаимопомощь. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать, другие боятся критики. В этих и других случаях люди предпочитают прибегать к помощи неформального управления.

Защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальные отношения является осознанная потребность в защите;

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку в формальных отношениях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации возможен только в неформальной организации;

Симпатия. Люди часто вступают в неформальные отношения просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Существует три источника возникновения неформального управления:

1. функциональная недостаточность самой формальной организации;
2. социальная интеграция в рамках организации;
3. разделение феноменов функций и личности (индивид может варьировать средства)

Различия между формальным и неформальным управлением: неформальному управлению присуще спонтанное возникновение, а формальному – запланированное организацией; основная причина возникновения формальных отношений – эмоции, а неформальных – достижение цели; формальное управление отличается от неформальной стабильности.

В формальных организациях главное – достижение целей организации, в неформальных – удовлетворение потребностей группы. Неформальное управление исходит от человека. Формальное управление определяется позицией организации. В неформальных организациях человек имеет личную власть и руководит снизу вверх, а в формальных организациях он подчиняется иерархическим полномочиям и контролю сверху вниз. Они отличаются в условиях угрозы увольнения или понижения в должности в формальном управлении и физические или общественные санкции – в неформальном. Будут выделены официальные каналы, четко определенные и передаваемые по официальным линиям, используемым в официальном управлении, а также каналы в виде лоз, плохо определенные и подавляющие постоянные каналы – в неформальном управлении. [6, с. 134-139]

Таким образом, управлять – это, значит, давать указания, разрешения, распоряжения, это, значит, подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливать ответственность и требовать выполнения функций.

Неформальное управление отражает потребность формального управления, является его необходимым дополнением. В практике управления возникают такие проблемы и такие ситуации, которые можно решить только на неформальной основе.

Все члены рабочей группы присутствуют в формальной организации, межличностные отношения предписываются должностной инструкцией, руководитель назначается организацией, основой для взаимодействия функциональные обязанности или положение.

В неформальную организацию входят только те, кто "приемлем", межличностные отношения возникают спонтанно, роль лидера обусловлена результатом членства, основой взаимодействия являются личностные черты, статус.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АВТОРИТЕТА, ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА НА ООО «ТЕТРАПАК 2000»

2.1 Общая характеристика ООО «Тетрапак 2000»

Компания «Тетрапак 2000» создана в 1997 году. За 17 лет работы на рынке края компания достигла значительных результатов, зарекомендовала себя как стабильный и надежный партнер.

Как общество с ограниченной ответственностью, «Тетрапак 2000» зарегистрировано в феврале 2000 г. и начало свою хозяйственную деятельность с марта 2000 г.

Основное направление деятельности – оптовая торговля промышленными упаковочными материалами из поливинилхлорида, полипропилена, полиэтилена высокого и низкого давления.

Полный ассортимент предлагаемой продукции можно представить следующими ассортиментными группами: упаковочные клейкие ленты, двухсторонние клейкие

ленты, креппированные ленты, специальные ленты, пленки, стреппинг лента, приспособления для упаковки, посуда одноразовая, пакеты, хозяйственные товары.

Основными стратегическими товарами являются: термоусадочная пленка (28% от общего объема продаж), скотч с логотипом и без (21%), пакеты типа «майка» с логотипом и без (15%). Кроме того, компания реализует пакеты фасовочные (9%), пленку пищевую (8%) и прочие товары (19%): лотки, одноразовую посуду, пакеты с фотопечатью, контейнеры пищевые. [11]

ООО «Тетрапак 2000» является дистрибьютором по краю таких компаний-производителей как: ООО «Силд Эйр» г. Москва, ЗАО «Силд Эйр Каустик» г. Волгоград (по термоусадочной пленке), ООО «Союзпак» г. Москва (по скотчу), ООО «Логотип» г. Хабаровск (по скотчу с логотипом).

ООО «Тетрапак 2000» является крупным оптовиком, на его долю приходится 10% от общего рынка Дальнего Востока. Среднегодовой рост объема продаж равен 15% в год, при этом в конце прошлого года и начала нынешнего отмечена отрицательная динамика роста, продажи упали до уровня 2014 г. в связи с экономическим кризисом (Рисунок 1).

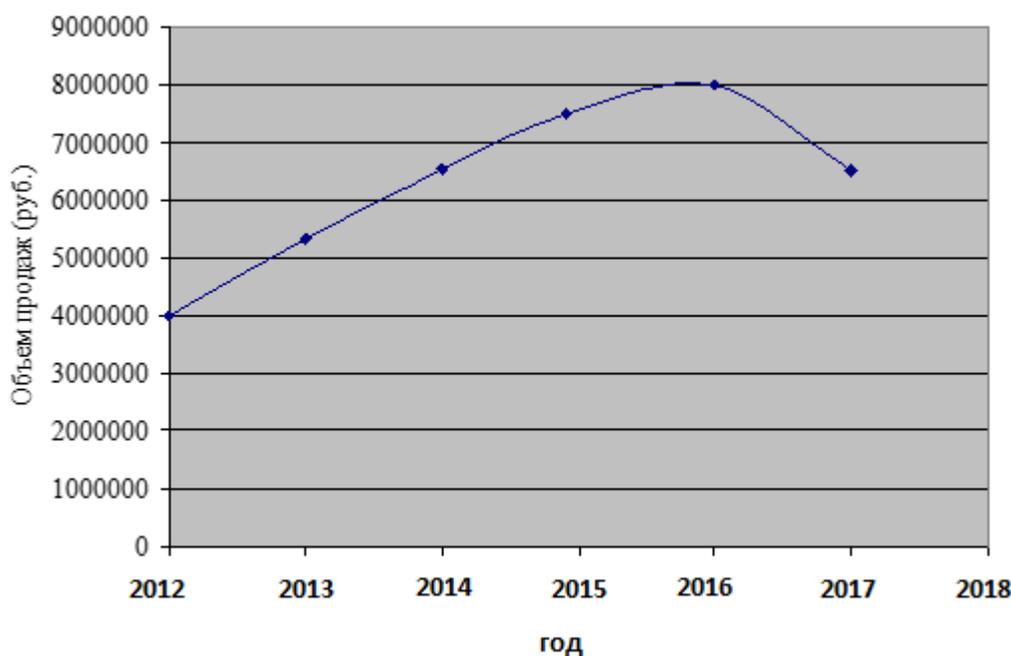


Рисунок 1 - Среднемесячный объем продаж ООО «Тетрапак 2000» с 2012 по 2017 гг.

Эта фирма достаточно известна на своем рынке и пользуется доверием, как у своих покупателей, так и у контактной аудитории.

В ООО «Тетрапак» работают 11 сотрудников: директор, главный бухгалтер, исполнительный директор, офис-менеджер, 3 менеджера по продажам, менеджер по рекламе, заведующий складом, 2 грузчика.

Организационную структуру можно представить в следующем виде:



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Тетрапак 2000»

Данная структура является линейной и является одной из самых распространённых.

Миссией данной организации является обеспечение населения сибирского региона качественными упаковочными материалами.

Основными преимуществами данной организации являются:

- четкое распределение функций среди подчиненных;
- налаженные коммуникации в организации;
- безупречная репутация на рынке;
- в результате больших объемов закупок у производителей возможность получения у них существенных скидок на товар;
- более низкая стоимость доставки грузов железнодорожным транспортом из Москвы и Санкт-Петербурга в результате получения скидок в транспортных компаниях на условиях постоянной работы;

- наличие отдела продаж и возможность индивидуального подхода к каждому покупателю;
- возможность предоставления отсрочки платежа;
- гибкая ценовая политика;
- отсутствие требований к минимальной партии покупки;
- удобное месторасположение офиса и склада. [11]

И так, компания «Тетрапак 2000» создана в 1997 году. За 17 лет работы на рынке Хабаровского края компания достигла значительных результатов, зарекомендовала себя как стабильный и надежный партнер. Основное направление деятельности – оптовая торговля промышленными упаковочными материалами из поливинилхлорида, полипропилена, полиэтилена высокого и низкого давления. Организационная структура в данной организации – линейная.

2.2 Описание власти, лидерства в системе управления ООО «Тетрапак 2000»

Описание власти на данном предприятии стоит начать с описания власти, которой наделен руководитель данного предприятия Славиков С.А.

Директор ООО «Тетрапак 2000», как и любой руководитель компании, наделен законной властью, властью, основанной на традиции. Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя.

В нашей стране и на данном конкретном предприятии традиционный авторитет играет важную роль. Подчиненные подчиняются руководителю в силу занимаемой им должности и значимости в организации. Так же Славиков С.А. благодаря своим личностным характеристикам обладает властью примера или харизмы, это доказывают результаты анкетирования, в котором 100% опрошенных с уверенностью ответили, что их руководитель является для них примером для подражания).

image not found or type unknown



Эталонная власть

Обмен энергией

Внешние данные

Независимость характера

Ораторские способности

Рисунок 3 - Характеристики харизматической личности

Основные характеристики харизматической личности: обмен энергией: кажется, что он излучает энергию и заряжает ею окружающих их людей; внушительная внешность: эта личность привлекает внимание, хорошо держится в любой ситуации; независимость характера: этот человек многого добился сам, принимал решения и приводит многие компании; хорошие риторические способности: это сложно не заметить, что этот человек обладает ораторскими способностями, умеет убеждать.

Так же, как в силу занимаемой должности, Славиков С.А. обладает властью поощрения и принуждения, последнюю он использует редко и только в крайних случаях.

Данного человека можно охарактеризовать как настоящего лидера своей организации, он умеет эффективно использовать все источники власти для достижения целей организации. При опросе работников ООО «Тетрапак 2000», 10 работников из 10 с уверенностью ответили, что Славиков С.А. является лидером их организации. Стиль управления Славикова С.А. можно охарактеризовать как демократический, вследствие чего в фирме налажены хорошие коммуникации, в том числе неформального характера, и создана гибкая система контроля, основанная на получении информации.

Таким образом, этого человека можно назвать эффективным руководителем, поскольку в своей работе он выстраивает систему управленческих отношений "лидер - последователь", а не опирается на традиционную систему управления "руководитель - подчиненный". Он обладает способностью создавать образ будущего состояния организации и доводить его до последователей, наделяет сотрудников соответствующими правами и полномочиями для реализации выраженного видения цели, может распознавать их слабые места и привлекать необходимые ресурсы для их устранения.

Как признают сами работники фирмы, их генеральный директор является энтузиастом, по сути, умеет вдохновить подчиненных на работу, любит внедрять новые технологии, например, совсем недавно (осенью 2016 г.) фирма перешла на новое программное обеспечение, связанное с ведением бухгалтерской отчетности – 1С. Так же еще одной положительной чертой стиля руководства данного человека является то, что он учитывает мнение своих работников при принятии решений: в данной организации существует так называемый «круглый стол», время совещания, в котором принимают участие все работники офиса, т.е. за исключением зав. складом и 2 грузчиков.

Исполнительный директор данного предприятия – Иванов П.Н., обладает экспертной властью или властью через разумную веру и многие вопросы, касающиеся заключения договоров с клиентами прорабатывает сам. Данный человек уже давно работает в сфере торговли промышленными упаковочными материалами и имеет большой опыт работы как с поставщиками, так и с клиентами, поэтому директор прислушивается к советам данного работника и полагается на его знания.

Далее стоит привести сводную таблицу всех форм власти, распределенных по должностям в ООО «Тетрапак 2000».

Таблица 1

Наличие власти у каждого работника

	Экспертная власть	Власть примера	Право на власть	Вознаграждения	Принуждения
Генеральный директор		+	+	+	+
Исполнительный директор	+		+	+	+

Главный бухгалтер	+	+	+
-------------------	---	---	---

Офис-менеджер

Менеджер по продажам		+	
----------------------	--	---	--

Менеджер по рекламе	+	+	
---------------------	---	---	--

Зав. складом		+	
--------------	--	---	--

Грузчик

Из данной таблицы видно, что большей властью на предприятии обладают генеральный директор, Славиков С.А., и исполнительный директор – Иванов П.Н. Главный бухгалтер, Давтян А.А., уступает по объему наделенной власти, далее идут работники среднего звена, которые уступают по объему делегируемой власти. Можно утверждать, что власть распределена сбалансировано в организации по уровням управления и занимаемым должностям. Славиков С.А, осознает, что поскольку подчиненные тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей.

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

Как было сказано выше, руководитель данного предприятия Славиков С.А. как и любой руководитель компании, наделен законной властью, властью, основанной на традиции. Благодаря своим личностным характеристикам обладает властью примера или харизмы, это доказывают результаты анкетирования, в котором 100%

опрошенных с уверенностью ответили, что их руководитель является для них примером для подражания.

А из таблицы 1 мы можем увидеть, что на предприятие большей частью власти обладает так же С.А. Славиков

2.3 Анализ проблем, связанных с авторитетом, властью и лидерством в ООО «Тетрапак 2000»

Главная проблема и, пожалуй, главная на предприятии-безусловное лидерство генерального директора. Эффективность организации, основанной на этом типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это также является слабостью такого рода отношений.

Во-первых, это обусловлено тем, что проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у генерального директора соответствующих желаний.

Во-вторых, достигнув цели, данный человек часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации.

В-третьих, уход или устранение генерального директора может расстроить организационную ситуацию на неопределенное время, что в свою очередь приводит к соответствующему снижению эффективности.

Неформального лидера на предприятии не существует. Трудно назвать это проблемой в данной компании, так как предприятие является маленьким, на нем работает всего 11 человек и наличие еще одного лидера неформального характера осложняло бы управление и вносило беспорядок в фирму.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА, ВЛАСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ТЕТРАПАК 2000»

3.1 Пути решение существующих проблем ООО «Тетрапак 2000»

При анализе деятельности данной фирмы были выявлены существующие проблемы в руководстве Славикова С.А., которые являются незначительными, т.к. все являются скрытыми и не оказывают прямого влияния на эффективность работы организации, но при смене условий внешней или внутренней среды ситуация может измениться.

Для решения данных проблем и повышения эффективности организации можно предложить следующие принципы управления:

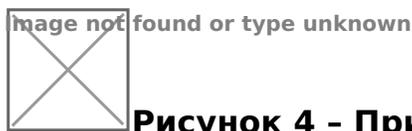


Рисунок 4 - Принципы эффективного управления

Принципы управления

Принцип соответствия потребностям подчиненных

Принцип «воодушев-ления»

Принцип «соответствия личности подчиненного»

Принцип побуждения к труду

Принцип «соответствия квалификации сотрудников»

Принцип «сосредото-ченности на человеке»

Принцип «веры в сотрудников»

Принцип «справедливой критики»

Принцип «гибкости»

Принцип «соответствия стадии развития группы»

Принцип «доступности сотрудникам»

Принцип «соответствия личности подчиненного» предполагает, что руководитель строит свои отношения с подчиненными, по возможности, индивидуализировано, с учетом личностных характеристик подчиненных. Руководитель должен хорошо «чувствовать» коллектив, знать психологические особенности каждого человека и с учетом этого выбирать правильный стиль поведения в отношении каждого работника, например, для творческих личностей (как менеджер по рекламе) – либеральный стиль управления. Для работников, не отличающихся особым рвением к работе и требовательностью к себе и качеству своей работы подходит авторитарный стиль управления

1. Принцип «сосредоточенности на человеке» означает, что генеральный директор должен достаточно времени и внимания уделять совершенствованию человеческих отношений в коллективе.
2. Принцип «соответствия стадии развития группы» предполагает коррекцию стиля управления от жесткого авторитарного до либерального в зависимости от зрелости подчиненных, группы. Например, данному уровню зрелости (средняя стадия) коллектива ООО «Тетрапак 2000» соответствует демократический уровень управления.
3. Принцип «гибкости» заключается в умении использовать тот или иной стиль управления в зависимости от ситуации и условий работой фирмы. Если перед ООО «Тетрапак 2000» встанет проблема, критическая ситуация, требующая незамедлительного решения, Славикова С.А. необходимо применить авторитарный стиль управления, а если фирма будет развиваться успешно – можно использовать либеральный стиль управления
4. Принцип «соответствия квалификации сотрудников» означает, что, чем выше профессионализм сотрудника и его квалификация, тем меньше контроль можно осуществлять за его работой. Например, главный бухгалтер, Давтян А.А., является квалифицированным работником и работает в данной должности более 10 лет, а менеджер по продажам, Свиридов П.А., работает в данной должности только 3 года, так что контроль за ним должен быть жестче.
5. Для реализации принципа «воодушевления» руководителю необходимо достаточно времени уделять психологической, информационной обработке сотрудников, особенно при начале инвестиционном мероприятии, выходе на новом рынке.
6. Принцип «справедливой критики» заключается в критике подчиненного по делу, например, при мелкой ошибке не нужно устраивать шумный разнос.

7. Принцип «побуждения к труду» предполагает психологическое, материальное мотивирование.
8. Принцип «доступности сотрудников» означает, что руководителю необходимо быть «открытым» сотрудникам. Это можно реализовать следующими способами: часы приема по личным и деловым вопросам; возможность попасть к руководителю в любой момент при экстремальных случаях.
9. Принцип «соответствия потребностям подчиненных» не означает, что генеральный директор должен удовлетворить любое желание работника, но возможности помогать работникам, например, предоставление отпуска, жилья, повышение зарплаты. Нельзя разыгрывать из себя щедрого мецената тоже нельзя, но и заставлять работников попрошайничать тоже недопустимо.
10. Принцип «веры в сотрудников» подразумевает, что Славиков С.А. должен верить в своих сотрудников, помогать им и подсказывать, поручать сложную и интересующую их работу.

3.2 Укрепление авторитета, власти и лидерства руководителя ООО «Тетрапак 2000»

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям.

Но руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе — предпочтительно вдохновенной — направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться укрепления влияния и власти, лидерства и авторитета, необходимо выполнить несколько условий.

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя

Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его или ее усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть — это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности.

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Бесспорно, работа организации, достижение поставленных ею целей, морально-психологический климат в ней во многом – результат умелого или неумелого руководства.

Именно головка является толкающим механизмом деятельности. Его опыт, знания, личные качества, выбранная стратегия работы зависят не только от результата деятельности компании, но и от морального удовлетворения сотрудников. Выступая руководителем, Руководитель, Директор (у кого как принято), хочется говорить о человек, который приходит в команду, чтобы принести пользу, который

открывает дверь офиса и ничего кроме работы его не интересует, который умеет забыть и не показать свои личные проблемы и трудности подчиненным, иным словом о

Несмотря на множество способов и методов воздействия, невозможно выделить один универсальный подход к управлению. Также невозможно определить границы, которые различают "зоны" различных стилей руководства. Поэтому руководитель должен уметь использовать различные методы воздействия, учитывая особенности персонала, его профессионализм, "зрелость", личностные качества. Он должен выбрать правильный стиль руководства в зависимости от ситуации.

Для этого руководитель должен обладать определенным набором качеств, позволяющих ему осуществлять эффективное управление. Все это влияет на качество работы подчиненных, а главное, на степень взаимодействия их руководства, что в конечном итоге влияет на эффективность работы организации в целом и на степень достижения поставленных целей.

В ООО «Тетрапак 2000» генеральный директор является лидером, использующим правильные стили управления и формы власти, добивающийся эффективной работы организации. При рассмотрении не было обнаружено больших недостатков при его работе как руководителя, именно по этим причинам, фирма является процветающей компанией на своем рынке.

В данной работе было:

- раскрыто понятие «власти и лидерства»
- рассмотрены соотношения понятий «лидер» и «руководитель»
- раскрыто понятие стиля руководства
- определена роль руководителя в деятельности предприятия;
- рассмотрена с точки зрения стилей руководства работа руководителя конкретной организации
- отмечено влияние стиля руководства на результаты деятельности данной организации;
- даны совершенствование управленческой позиции руководителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воеводина Н.А. Лидерство и руководство: Учебное пособие для вузов [Текст] / Н. А. Воеводина. - М., 2015. - 275с.
 2. , О.Л. Основы коммуникации: пособие [] / О.Л. Гнатюк. - М.: , 2014. - 242.
 3. Егоршин А.П. менеджмента: пособие [] / А.П. Егоршин. - М.: , 2014. - 123.
 4. Захарова Л.Н. управления: для вузов [] / Л.Н. Захарова - М.: , 2015. - 376 с.
 5. А.Я. Управление организации: для вузов [] / А.Я. Кибанова. - М., , 2016. - 127.
 6. Козлов В.В. управления: пособие [] / В.В. Козлов -М.: , 2015. - 224 с.
 7. Б.И. Типология : Учебное [Текст] / Б.И. . - Санкт-Петербург, - 120с.
 8. Ю.Н. Власть и ее в организации: пособие [] / Ю. Н. Лапыгин. - М., - 295с.
 9. А.А. Организационное : Учебник для [Текст] / А.А. . - М: Юрайт, . -269с.
 10. П.А. Лидерство. менеджмента: для вузов [] / П. А. Михненко. - М., - 302с.
 11. сайт ООО 2000 [ресурс]. - доступа: .tetra/
 12. Чернов С.Е. : концепции и стратегического : Учебник для [Текст] / С.Е. . - М., ИНЭП, - 104с.
 13. Н. В. Кадровый на предприятии: пособие [] / Н. В. Ягунова. - М., , 2016. - 155.
 14. Журнал - О подготовке для среднего и бизнеса // Mater. . 200915
- Ю., "Человек ." 2016
1. Ладанов И.Д. в менеджменте. - № 8
 2. Журнал - О подготовке для среднего и бизнеса // Mater. . 2014
 3. Основы , М.Х. Мескон, М. , Ф. Хедоури. «Дело», , 2016
 4. Попов А. Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. - № 2. - 2017
 5. Сергейчук А.В. «Социология управления», 2015
 6. Менеджмент в сфере культуры, Г.Л. Тульчинский. Изд-во «Лань», СПб, 2016