

Содержание:

Введение

Современные условия диктуют радикальное изменение роли человека в системе управления организации. Он перестаёт быть частью технологического процесса, и превращается в важнейший ресурс организации. Поэтому приоритетной задачей управления становится обеспечение условий для наиболее полного раскрытия возможностей человека и получения максимальной трудовой отдачи в соответствии с условиями сегодняшнего дня и стратегией организации. Решение данной задачи выдвигает требования изучения личностных качеств и компетентности руководителей, обеспечивающих успешное существование организаций.

Современные производственные отношения, возрастающий образовательный и профессиональный потенциал работников предопределили широкое применение в системе управления персоналом социальных технологий. Одним из основных путей решения управленческих проблем является разработка и реализация лидерства как социальной технологии, направленной на развитие человеческого капитала и регулирование социально-трудовых отношений.

Феномен лидерства – специфическое явление, интерес к которому возник еще в глубокой древности и на протяжении многих веков волновал многих исследователей. В настоящее время в связи с повышенным интересом к исследованию психологических аспектов управления, «руководство» и «лидерство» в управлении выступают предметом изучения в отечественных и зарубежных работах.

Лидерство встречается везде, где есть устойчивое объединение людей, и является важнейшим компонентом эффективного руководства. В настоящее время значимость лидерства для управления организациями очень велика, так как лидер должен направлять групповую энергию на решение организационных целей, воздействовать на членов группы, побуждать их проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт.

Рост значения лидерства в современных организациях определяет растущее внимание к его основным моделям. Актуальность проблемы моделирования

лидерского поведения в настоящее время достаточно высока. Это объясняется тем, что благодаря использованию таких моделей, у организации появляется возможность определения основных путей повышения эффективности лидерства. На практике это реализуется в разработке и реализации программ подготовки формирования и развития персонала и прежде всего сотрудников аппарата управления, в поиске новых эффективных форм взаимодействия руководителей и подчиненных.

Проблема лидерства и моделирования лидерского поведения стала исследоваться в 40-50 гг. XX века. В этот период времени стали формироваться поведенческие теории лидерства, развитию которых посвятили свои работы такие авторы, как У.Беннис и Б.Нанус, Р.Блейк, Ж.Блондель, Р.Лайкерт, Дж.Моутон. Дальнейшее развитие теорий и моделей лидерства связано появлением поведенческого подхода, раскрытого в работах таких авторов П. Друкер, Р. Стоггдил, К. Левин и других.

Проблемы лидерства на современном этапе их исследования раскрыты в работах российских авторов, среди которых следует выделить О.С. Виханского, А.И. Наумова, Р.С. Филонович, В.П. Шейнов, Е.В. Селезнева, В.А. Спивак, Е.Б. Евтихов и другие. В то же время комплексное исследование моделей лидерства, особенностей лидерства в развивающихся организациях в данных работах отсутствует, что указывает на необходимость более детального изучения рассматриваемой проблемы.

Цель курсовой работы состоит в исследовании теоретических основ руководства и моделей лидерства, а также в определении особенностей их практического применения. Для достижения данной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Провести анализ теоретико – методологических основ управленческой деятельности в организации;
2. Определить понятия руководства и власти, проанализировать формы и способы их реализации;
3. Провести сравнительный анализ основных моделей лидерства;
4. Дать оценку лидерских качеств руководителя конкретной организации, определить стилевые особенности поведения руководителей с использованием различных моделей лидерства, оценить их соответствие текущей управленческой

ситуации;

5. Сформулировать выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования.

Объектом исследования, проведенного в данной работе, выступает производственное предприятие ООО «Водоснабжения», осуществляющее свою деятельность в области пивоваренного производства. Предметом исследования являются лидерские качества руководителей данного предприятия, а также стилевые особенности их поведения

Теоретическую основу исследования составили работы как российских, так и зарубежных авторов в области теории управления, лидерства, организационного поведения, в которых проанализированы различные модели лидерства, раскрыта методика их практического применения.

Основу методологической базы составили качественные и количественные методы исследования. Для качественного исследования использовались анкета для определения лидерских качеств, анкета LPC Ф. Фидлера, экспертный опрос. Для обработки полученных данных использовались приемы и методы статистического анализа, которые носят количественный характер.

Практическая значимость работы состоит в том, что выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности предприятия и в частности при разработке программ подготовки сотрудников аппарата управления.

Глава 1. Теоретические основы управления и лидерства в организации

1.1 Теоретико - методологические основы управленческой деятельности в организации

В процессе своего существования человечество не может быть общностью, то есть социальной организацией или системой, не осуществляя при этом экономическую

деятельность. В свою очередь экономическая деятельность должна быть соответствующим образом организована, что требует постоянного управления этой деятельностью. В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. На протяжении всего периода своей эволюции данное понятие наполнялось новым содержанием, что нашло отражение в современных его определениях. Понятие «управление» изначально определялось как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

В экономическом словаре управление определяется как функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей [41, с.587].

По мнению А.К.Семенова, В.И. Набокова, управление - это деятельность, направленная на выработку решения, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [30, с.29].

По мнению В.В. Лукашевича, управление, с одной стороны, связывается с реализацией основных функций управления, а с другой трактуется как особый вид деятельности, направленный на осуществление руководства людьми (администрирование)¹. Можно сказать, что управление - это неотъемлемый элемент совместной деятельности людей [24, с.18].

Н.И. Кабушкин полагает, что под управлением следует понимать процесс принятия управленческих решений для достижения субъектом управления целей управления при его воздействии на объект управления [13, с.11]

Одновременно с понятием «управление» в научной литературе используется и понятие «менеджмент». В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей. В общем виде это понятие определяется как процесс управления, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют структуру управления организации и управляют ими путем постановки целей и разработки методов их достижения [13, с.9]. Р.А. Исаев

менеджмент характеризует как систему текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции в целях достижения заданного (требуемого) результата [12, с.14]. В качестве такого результата для коммерческих организаций выступает получение прибыли.

Концептуальные подходы к терминам «управление» и «менеджмент» представлены в Приложении А. Как видно из данного приложения, соотношение между рассматриваемого понятия рассматривается с точки зрения двух подходов. Согласно первого подхода понятие управления шире понятия менеджмент, так как понятие менеджмент применимо только к социально – экономическим системам, в то время как понятие управление применяется по отношению к другим системам (биологическим, техническим и т.д.). Согласно второго подхода рассматриваемые понятия могут рассматриваться как идентичные. Так как объектом исследования, проведенного в данной работе, выступает социально – экономическая система, стремящаяся к достижению в процессе своего функционирования максимальной экономической эффективности, различия между понятиями управления и менеджмента в ней не проводились.

Для понимания сущности и особенностей управления в современной организации необходимо рассмотреть основные элементы менеджмента, которые показаны в Приложении Б. Проведем более детальный анализ основных элементов, представленных в данном приложении.

Важнейшим элементом системы менеджмента организации является система управления. Она выступает объектом специального исследования и может рассматриваться в различных аспектах. Известные зарубежные авторы в области менеджмента М.Мескон, М. Альбрет, Ф. Хедоури рассматривают систему управления как совокупность взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [20, с.328].

А.И. Кочеткова рассматривает систему управления как совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем управления, взаимодействующих между собой и участвующих в процессе воздействия на объекты управления и внешнюю среду для достижения главной, основной и других целей системы [16, с.81]

Один из основоположников отечественной концепции исследования систем управления Э.М. Коротков определяет систему управления как совокупность звеньев, выполняющих управленческие функции, и связей между ними [17, с.69].

По мнению В.С. Алексеевского систему управления необходимо рассматривать как часть организационной системы, которая состоит из двух подсистем, представляющих субъект и объект управления, прямых и обратных связей между ними [2, с.29].

Представленные определения прежде всего указывают на сложность структуры системы управления. В наиболее упрощенном виде ее структуру можно представить в виде следующего рисунка.

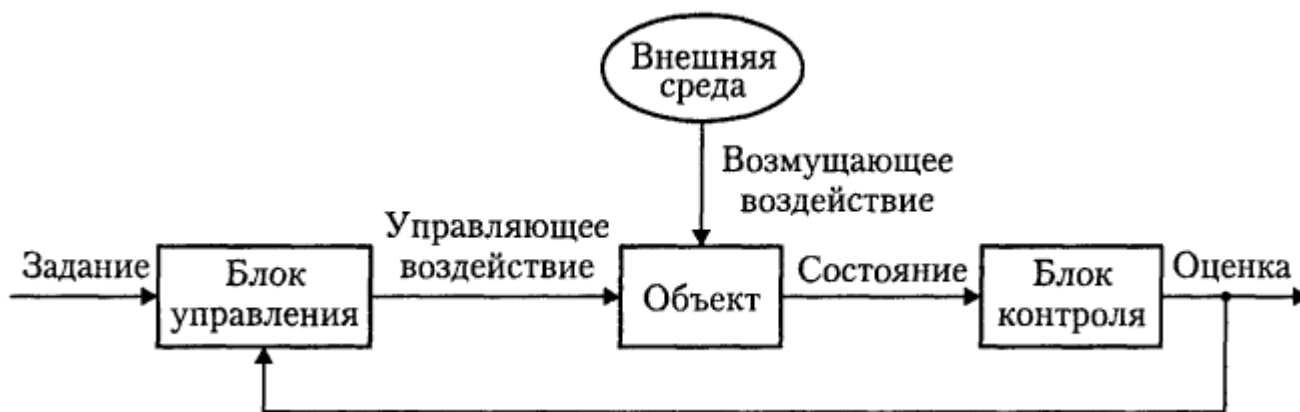


Рисунок 1 Система управления организацией [12, с. 38]

Как видно из данного рисунка, в основе любой системы управления лежит объект управления (ОУ) - управляемый объект или управляемый процесс. Он представляет собой объект или систему произвольной природы, которая изменяет свое состояние -

под влиянием внешних воздействий:

управляющих и возмущающих. Источником управляющих воздействий в свою очередь является субъект управления. Он обеспечивает координацию усилий и направленность действий объекта управления на достижение определенной цели, обеспечивает сохранение целостности организационной системы во внешней среде, ее адаптацию к внешним изменениям.

В системе управления осуществляется реализация основных процессов управления. В наиболее общем виде процесс управления представляет собой последовательное управление основных управленческих функций. Функция управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, отражающими организацию работы определенного направления [13, с.44]. В классической теории управления выделяют четыре основных управленческих функции: планирование, организация,

мотивация и контроль. Характеристика этих функций представлена в таблице 1

Таблица 1

Основные функции управления*

Функции	Характеристика
Планирование (целеполагание)	Разработка целей и определение путей их достижения
Организация	Функция управления, включающая вопросы разделения и кооперации труда исполнителей, в том числе создания организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействия
Мотивация труда (стимулирование деятельности)	Настройка людей на поведение, способствующее их эффективной деятельности в соответствии с целями организации
Контроль	Получение информации о ситуации, полноте и качестве выполнения заданий, факторах, влияющих на эффективность деятельности организации

* таблица выполнена на основе источника [13]

Сами по себе функции управления не имеют самостоятельного, абсолютного значения. Их необходимо рассматривать постольку, поскольку они используются для достижения основных целей управления. Сфера применения основных управленческих функций охватывает не только производственную деятельность, но и научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы, сбыт, финансы, коммуникации, трудовые ресурсы, а также другие функциональные области деятельности организации, направленные на достижение поставленных целей. Все рассмотренные функции тесно взаимосвязаны между собой и образуют цикл управленческой деятельности, которые показаны на рисунке 2

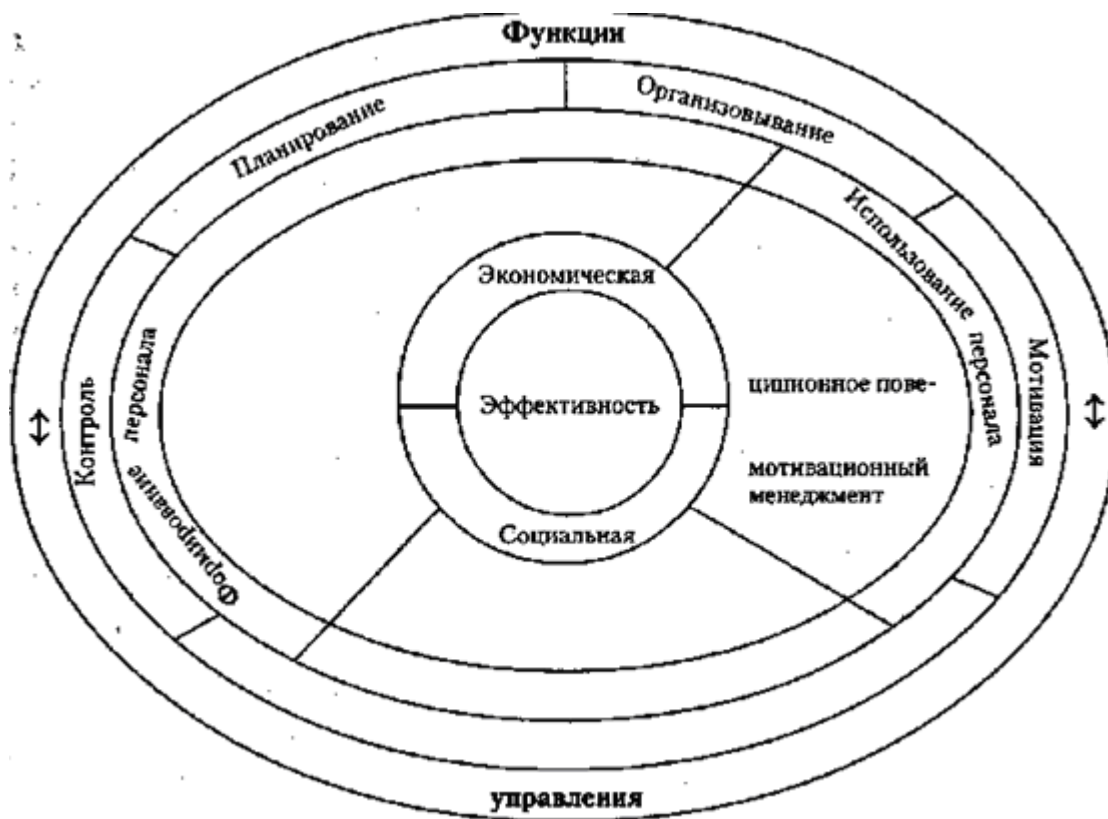


Рисунок 2. Управленческий цикл [19, с. 36]

Из данного рисунка следует, что функции управления проявляются наиболее полно в условиях системного подхода к организации, применения целевого управления, которое позволяет отслеживать результаты на каждом этапе выполнения определенной управленческой функции и корректировать выявленные отклонения от намеченных значений.

Как уже отмечалось, выполнение управленческих функций направлено на достижение основных целей управления, которые могут рассматриваться в широком и узком смысле. В широком смысле цель управления может быть сформулирована как достижение желаемого состояния организационной системы, качественно или количественно отличающегося в лучшую сторону от существующего. В узком смысле основная цель управления состоит в обеспечении экономической и социальной эффективности функционирования системы управления. Данные цели могут быть еще более детализированы в системе разнообразных управленческих задач, к которым в специальной литературе относятся следующие [23, с.38]:

- Организация производства товаров и услуг с учетом потребностей рынка;
- Обеспечение стабильности предприятия на рынке;

- Постоянный поиск и освоение новых рынков;
- Стимулирование персонала;
- Разработка стратегии развития организации;
- Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- Повышение квалификации работников;
- Создание в коллективе атмосферы творческой активности.

Решение данных задач возможно только при условии достижения базовых принципов управления. Принципы менеджмента – это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи и отношения между различными структурами и элементами управленческой системы [23, с.42]. Впервые принципы управления были сформулированы классиком управленческой мысли А. Файолем. Их состав и характеристика представлены в Приложении В. В современной теории управления в качестве основных рассматриваются три принципа управления:

- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении;
- Принцип оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности управления;
- Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности

Первый принцип связан с распределением полномочий по принятию управленческих решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным считается такое распределение полномочий, при котором централизованно принимаются решения, связанные с определением основных направлений развития организации, ее целей и стратегии, а децентрализованно – решения, связанные с оперативным управлением

Принцип оптимальной децентрализации в свою очередь предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений и его персональной ответственности за порученные задания [24, с.26].

Коллегиальность – это выработка коллективного решения на основе мнения руководителей различного уровня управления и исполнителей конкретных решений с сохранением права принятия окончательного решения за конкретным руководителем [24, с.26].

Другим важным принципом управления является принцип сочетания прав и ответственности. Необходимость в соблюдении данного принципа обусловлена особенностями управленческого взаимодействия. Как правило, в процессе выполнения основных управленческих функций менеджеры одного уровня как правило осуществляют взаимодействие на уровень вверх или вниз. При этом каждый подчиненный должен выполнять поставленные перед ним задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Важным фактором при этом является взаимопонимание и общность цели.

Важнейшим элементом управления организации являются методы его осуществления. Метод управления в теории менеджмента рассматривается как принципиальные качественные особенности воздействия субъекта на объект управления в процессе организации и осуществления трудовой деятельности. Традиционно в теории управления выделяют три основных метода: административный, экономический и социально – психологический. Административные методы управления основываются на властной мотивации, подчинению закону, правопорядку, старшему по должности. Такая мотивация в управлении имеет достаточно большую роль, так как обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, значительно упрощает реализацию функции контроля. Однако практика управления во многих успешных компаниях показала, что применение только материальных и властных мотиваций не способно в полной мере мобилизовать творческую активность персонала, что является необходимым условием решения сложных задач.

Экономические методы управления основаны на материальной мотивации путем экономического вознаграждения работников за результаты работы. Экономические методы могут быть эффективно использованы только при условии формирования плана работы и контроля за его выполнением, а также при наличии на предприятии рациональной системы оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций при несоответствии количества и качества труда запланированным показателям.

Для того чтобы обеспечить максимальную эффективность управления использованием только экономических и распорядительных мотиваций недостаточно, в связи с этим они должны быть дополнены социально – психологическими методами управления. С помощью этих методов влияние оказывается преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Результат от использования этих методов не всегда

очевидны, но всегда значимы в процессе управления.

Более детальная характеристика рассмотренных выше методов представлена в Приложении Г. Необходимо отметить, что данные методы тесно взаимосвязаны между собой, они обеспечивают комплексное воздействие на мотивы работников, формируя организационное поведение, направленное на достижение поставленных целей.

Таким образом, анализ основных элементов управления указывает на их тесную взаимосвязь. Это значит, что только при четком определении целей и задач, соблюдении принципов управления, использовании при выполнении основных управленческих функций современных методов управления позволит обеспечить эффективное управление, направленное на достижение поставленных целей.

1.2 Руководство и власть, формы и способы ее реализации

С понятием управления, рассмотренного в предыдущем параграфе бакалаврской работы, тесно связано понятие власти. Управление не существует без реальной власти, также как не может быть и власти, не подкрепленной умелым управлением. Именно благодаря власти обеспечивается воздействие на объект управления, направленное на достижение поставленных целей. Управление не может быть эффективным и не способно обеспечить достижение поставленных результатов при отсутствии рационально построенной структуры управления и четкого разделения функций. Данные задачи могут быть решены только при условии осуществления совместной деятельности руководителей, наделенных властью, и их подчиненных по выполнению поставленной общей задачи.

Согласно общепринятому в теории управления определению власть – это возможность влияния на поведение других лиц [22, с.116]. В свою очередь влияние необходимо рассматривать как изменение менеджером поведения работников в результате взаимодействия с ним. Таким образом, власть – это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние – итог, результат этого воздействия.

Механизм управленческого влияния в организации показан на рисунке 3

Тип власти, используемый руководителем

Влияние на потребности подчиненного

Поведение подчиненного и его последствия

Попытка влияния руководителя

Представление и ожидание последствий желаемого поведения подчиненного

Ценность последствий поведения подчиненного

Рисунок 3. Модель влияния руководителя на подчиненного [6, с. 226]

Данный рисунок свидетельствует о сложности объекта влияния в организации, в качестве которого выступает не человек вообще, а его ценности, мотивы, интересы, которые определяют его поведение и особенности взаимодействия с другими членами организации.

Существуют и другие определения понятия власти. Так, например, О.В. Евтихов определяет власть как атрибут совместной деятельности людей в форме такого сотрудничества, когда отдельные члены коллектива наделяются правами и полномочиями определять действия других [11, с. 84]. При этом правами и полномочиями могут быть наделены разные лица, в связи с этим в теории управления различают два основных вида власти:

1) власть руководителя, уровень которой определяет степень зависимости поведения персонала от влияния руководителя;

2) власть персонала, определяемая зависимостью действий руководителя от характера интересов персонала.

Основным фактором, обуславливающим власть руководителя, является возможность его влияния на мотивы трудовой деятельности своих подчиненных с использованием различных методов. Что касается власти подчиненных, то она может быть обусловлена следующими обстоятельствами [11, с.85]:

- Наличие у персонала необходимой руководству информации;
- Сильная позиция группы, коллектива, которая позволяет оказывать сопротивление руководителю;
- Наличие в организации неформальных лидеров.

Таким образом, возможности реализации власти в организации существуют как у руководителей, так и у подчиненных, что требует достижения определенного

баланса власти между ними. В свою очередь взаимная зависимость руководителей и подчиненных указывает на существование двух ее основных видах: формальная и реальная власть. Формальная власть обусловлена должностью, занимаемой человеком в организации, а не его личными качествами. Реальная власть, напротив, основана на авторитете и поэтому обусловлена местом лица, котором она принадлежит, как в формальной, так и неформальной системе отношений. В свою очередь различные виды власти реализуются в разных формах. В соответствии с наиболее распространенной классификацией выделяют 5 основных форм власти:

- Власть, основанная на принуждении;
- Власть, основанная на вознаграждении;
- Экспертная власть;
- Эталонная власть (власть примера);
- Законная (традиционная) власть

Проведем более детальный анализ каждой из перечисленных выше форм власти.

Власть, основанная на принуждении, базируется на страхе наказания. По мнению подчиненного, руководитель может препятствовать удовлетворению каких – либо его потребностей, и поэтому во избежание этой ситуации, он должен выполнять все его распоряжения. Данная форма власти имеет как свои преимущества, так и свои недостатки. К сильным ее сторонам относится возможность быстрого достижения результата. К недостаткам власти, основанной на принуждении, можно отнести высокие расходы на управление, обусловленные необходимостью формирования жесткой системы контроля, высокая текучесть кадров, приводящая к снижению качества трудовых ресурсов в организации, отсутствие высоких требований к профессиональной квалификации руководителя. Главный недостаток данной формы власти состоит в том, что она ограничивает инициативу подчиненных, что ограничивает возможности организации решать сложные задачи. Более того, руководитель, использующий такую форму власти не всегда знает реальное положение дел в организации, так как подчиненные склонны ограничивать поступающую к нему информацию о результатах своей работы.

Основу власти, основанной на вознаграждении, составляют поощрения, которые получают подчиненные за соответствующее выполнение конкретного задания или, наоборот, лишаются такого вознаграждения. В то же время для того чтобы влияние, оказываемое через данную форму власти, было существенным, вознаграждение должно быть важным для подчиненных. Также как и предыдущая,

данная форма власти имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам данной формы власти необходимо отнести то, что она побуждает персонал к эффективной работе, стимулирует творческое развитие личности, формирует у подчиненных положительные установки относительно личности менеджера. В то же время эффективное использование данной формы власти возможно только при условии достаточно высокой квалификации руководителя, которая позволяет ему правильно распознавать мотивы поведения подчиненных, а также достаточности ресурсов для поощрения подчиненных.

Основу экспертной власти составляет уверенность подчиненных в том, что знания руководителя могут быть полезны не только в процессе принятия управленческих решений, но и для решения ими своих личных проблем. Сила экспертной власти определяется уровнем знаний и компетентности руководителя, в то же время, чем более специализированными являются эти знания, тем меньше у руководителя возможностей применять такую власть. Преимущество данной формы власти состоит в том, что она обеспечивает четкую профессиональную ответственность менеджера, и кроме того, позволяет использовать труд менее квалифицированных, а значит и менее оплачиваемых работников. В то же время данная форма власти является менее устойчивой во времени, требует от руководителей высоких профессиональных знаний и, как правило, достигается очень медленно.

В основу эталонной власти находится желание подчиненных подражать своему руководителю. Как правило, такую форму власти имеют харизматические руководители, обладающие определенными личными качествами: индивидуальный имидж, уверенность в себе, самоконтроль и эмпатия. Положительными сторонами эталонной власти являются: высокая интенсивность персонала, быстрая реализация управленческих решений, низкий уровень конфликтности в рабочих группах. В то же время данная форма власти значительно ограничивает возможности преемственности в управлении, возможность снижения эффективности технологических процессов из-за ошибок руководителя. К недостаткам этой формы власти можно также отнести и то, что она не всегда оправдывает надежды подчиненных, так как харизма подменяет собой компетентность, что в свою очередь может привести к злоупотреблениям властью.

Основой законной власти являются закон и сила традиции. Подчиненные считают, что руководитель, в силу занимаемого им положения, должен отдавать распоряжения, а они обязаны их выполнять. Такая форма власти обеспечивает стабильность управления при разумном уровне бюрократизации, снижает частоту возникновения конфликтов, ускоряет процедуру принятия управленческих

решений, обеспечивает предсказуемость поведения персонала. В то же время данная форма власти ориентирована на использование упрощенных оценочных показателей качества труда работников, препятствует проявлению творческой инициативы работников, может препятствовать введению нововведений в организации.

Таким образом, власть является основой управленческого воздействия субъекта на объект управления. Она реализуется в различных формах, отличающихся друг от друга по источникам возникновения власти. Каждая форма власти имеет свои преимущества и недостатки и поэтому результативность их использования зависит от личных качеств, профессиональных знаний и умений руководителя.

1.3 Сущность и модели лидерства

Проблема лидерства является ключевой в современном менеджменте. Объясняется это тем, что во главе наиболее успешных компаний в настоящее время находятся руководители, обладающие лидерскими качествами, благодаря которым создаются условия для создания партнерских отношений. Понятие лидерства в специальной литературе раскрывается по-разному. Так, Н.П. Беляцкий определяет лидерство как отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе [3, с.72]. При этом данный автор считает, что лидерство может рассматриваться как элемент в системе отношений власти, который предполагает продолжительное, а не спорадическое осуществление власти, сопряженное с личностными характеристиками субъекта – лидера [3, с.72]. Данное определение лидерства нельзя считать в полной мере справедливым, так как оно рассматривает лидерство как процесс влияния одних людей на других, способ реализации властных полномочий, в то время как природа лидерства гораздо более сложная. Более точным в этом смысле является определение лидерства, сформулированное в работе О.В. Евтихова. По мнению данного автора лидерство – это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета [11, с.17]. О.С. Виханский, А.И. Наумов определяют лидерство как тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей [7, с. 472]. Данное определение наиболее полно отражает сущность лидерства и указывает на то, что в его основе находятся партнерские отношения между руководителем и подчиненными.

Существуют также и другие подходы к определению понятия «лидерство», характеристика которых представлена в Приложении Д. Несмотря на наличие различных подходов к объяснению сущности лидерства, можно согласиться с мнением В.А. Спивака, который выделяет следующие его основные черты [34, с.20]:

1. Лидером является тот, кто имеет последователей
2. Лидерство формируется и проявляется в сфере взаимодействия.
3. Лидерство основано на авторитете.
4. Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.
5. Лидерство складывается из дискретных событий – актов лидерства.

Для понимания природы лидерства необходимо сравнить понятие менеджмента и лидерства, которые значительно отличаются друг от друга. Менеджмент основан на реализации формальных властных полномочий, в то время как лидерство является особым типом отношений управления и основывается больше на процессе социального взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным и требует более высокого уровня взаимозависимости между его участниками. В отличие от менеджмента, который предполагает наличие подчиненных, лидерство основано на отношениях «лидер - последователь». Сравнительный анализ менеджеров и лидеров представлен в таблице 2.

Таблица 2

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий

Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Различные подходы к сущности лидерства объясняются существованием различных теорий и моделей, общая классификация которых представлена в Приложении Е. Проведем их более детальный анализ.

Одной из наиболее ранних теорий лидерства является теория личностных качеств. Согласно этой теории, существует определенный набор личностных свойств, обладание которыми является основным условием успешного лидерства, а отсутствие таких качеств практически уменьшает возможности человека стать лидером. Таким образом, возможность стать лидером – это врожденное свойство человека.

Теория черт личности лидера имеет большое практическое значение, так как может быть использована при разработке определенных способов формирования персонала. Так, в частности тесты, направленные на определение лидерских качеств, могут быть использованы при выборе руководящих сотрудников. В то же время данная теория в полной мере не отражает сущности лидерства, и поэтому в настоящее время не может считаться в полной мере объективной.

Дальнейшее развитие представлений о лидерстве связано с поведенческими теориями, сторонники которых акцентировали внимание преимущественно на особенности поведения лидера. Центральное место в системе поведенческих теорий лидерства занимает понятие «стиль управления». Стиль управления – это относительно устойчивая система характерных способов, методов и форм решения управленческих задач, а также манера поведения руководителя при взаимодействии с подчиненными [27, с.78]. Стиль управления характеризуется тремя основными переменными:

- Мера свободы, которую руководитель представляет подчиненным;
- Степень активности руководителя;
- Выраженность ориентиров руководителя

Как правило, поведенческие теории ориентированы на описание трех основных стилей управления: авторитарного, демократического и либерального (Приложение Ж). Авторитарный стиль управления основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений, не объясняя, как они соотносятся с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. В стиле управления отдается предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, дистанцированию с подчиненными. В силу своих особенностей такой стиль целесообразно использовать в кризисных для организации ситуациях, требующих мобилизации усилий подчиненных и централизации управления.

Демократический стиль в противоположность авторитарному, предполагает, что руководитель доверяет подчиненным по большинству решаемых проблем, прислушивается к советам, поддерживает с подчиненными полуофициальные отношения. В демократическом стиле управления доминирует высокая степень децентрализации полномочий. На практике выделяют две его разновидности: консультативную и партисипативную. В первой руководитель в значительной мере доверяет своим подчиненным, во второй — полностью.

Либеральный стиль управления основывается на том, что руководитель сводит до минимума свое вмешательство в управление подчиненными, т.е. такой стиль является пассивным по отношению к подчиненным. В либеральном стиле руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия, задает границы решения, а сам уходит на второй план, оставляя за собой функции арбитра, эксперта и оценщика.

Сторонники поведенческих теорий считали, что сформировавшийся стиль управления является относительно устойчивым, так как он представляет собой характерный для данного руководителя набор правил и приемов поведения. Склонность руководителя к использованию того или иного стиля управления определяется в первую очередь личностными характеристиками руководителя и его профессиональными навыками.

Значительный вклад в формирование представления о сущности лидерства внесли авторы ситуационных теорий, в рамках которых не только были разработаны отдельные теоретические положения, но и обоснованы модели лидерского поведения, базирующиеся на практическом опыте. В качестве основных ситуационных моделей необходимо в первую очередь рассматривать:

1. ситуационную модель Фидлера;
2. модель Митчелла и Хауса «путь - цель»;
3. модель жизненного цикла Херси и Бланшара;
4. модель принятия решений руководителей Врума – Йетона.

Проведем более детальный анализ данных моделей.

Ситуационная модель руководства Фидлера исходит из того, что поведение руководителя определяется влиянием трех основных ситуационных факторов:

1. Отношения между руководителями и членами коллектива, которые характеризуются степенью лояльности, доверием, проявляемыми подчиненными по отношению к своему руководителю;
2. Степень структурированности задачи, означающая четкость ее формулировки и понятность для подчиненных;
3. Должностные полномочия, характеризующиеся объемом законной власти руководителя, позволяющей ему принимать управленческие решения по различным функциям управления.

Соотношение между перечисленными факторами позволяет определить тип взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Для этого может быть использована графическая модель, показанная на рисунке 4

Контингентная модель Фидлера

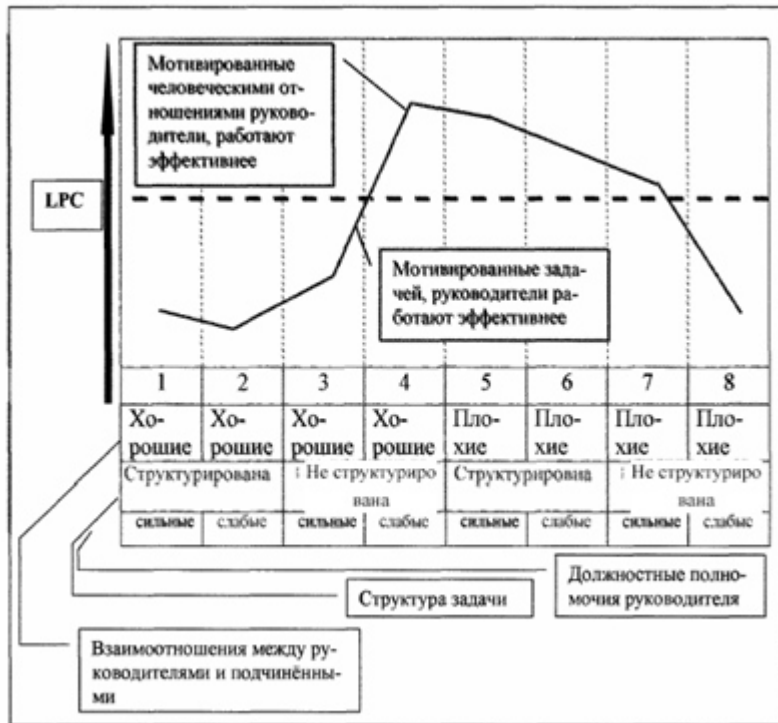


Рисунок 4. Ситуационная модель Ф. Фидлера [37, с.56]

Из рисунка видно, что в зависимости от сочетания ситуационных параметров, руководителем могут быть использованы 8 потенциальных стилей руководства. Эти стили полярны и ориентированы либо на задачу, либо на подчиненных. Как правило, стили руководства, ориентированные на задачу, более эффективны в наиболее и наименее благоприятных ситуациях, в то время как стиль управления, ориентированный на подчиненных целесообразно использовать в умеренно благоприятных ситуациях, так как в этих ситуациях у руководителя нет достаточно власти для обеспечения взаимодействия подчиненных.

Модель Фидлера заложила основы ситуационного подхода к изучению лидерства, который нашел свое продолжение в работах других авторов. Американскими учеными Т. Митчеллом и Р. Хаусом была разработана модель «путь - цель». В соответствии с данной моделью, руководитель может побуждать подчиненных к достижению организационных целей, воздействуя на пути достижения этих целей. Авторы модели считают, что стиль управления руководителя определяется конкретной ситуацией. В модели Хауса выделяется два основных стиля управления: стиль поддержки и инструментальный. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на подчиненных, а инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на задачу. Позже Хаусом были выделены еще два стиля управления: стиль поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и

стиль, ориентированный на достижение.

Более широкое практическое распространение получила модель жизненного цикла Херси и Бланшара. В соответствии с данной моделью стиль поведения руководителя определяется в первую очередь степенью зрелости подчиненных. Степень зрелости подчиненных определяется скорее не их возрастом, а способностью к самостоятельному выполнению задач. В соответствии с данной моделью можно выделить 4 степени зрелости подчиненных:

M1 - люди не способны и не желают работать;

M 2 - люди не способны, но желают работать;

M3 - люди способны, но не желают работать;

M4 - люди способны и желают делать то, что предлагает им руководитель.

Каждой степени зрелости подчиненных соответствует свой стиль управления (рисунок 6):

1. Указывающий стиль, который характеризуется высокой ориентированностью на задачу и низкой ориентированностью на подчиненных. Эффективен при работе с людьми, имеющими низкий уровень зрелости для выполнения данной задачи;
2. Убеждающий стиль, который характеризуется умеренной ориентацией на задачу и подчиненных, эффективен при работе с людьми, имеющими уровень зрелости от низкого до среднего;
3. Участвующий стиль, который характеризуется высокой ориентированностью на подчиненных и низкой степенью ориентированности на задачу. Этот стиль целесообразно использовать в отношении подчиненных со средним и высоким уровнем зрелости;
4. Делегирующий стиль, который характеризуется низкой ориентированностью на задачу и подчиненных. Он применим в том случае, когда работают люди с высоким уровнем зрелости.

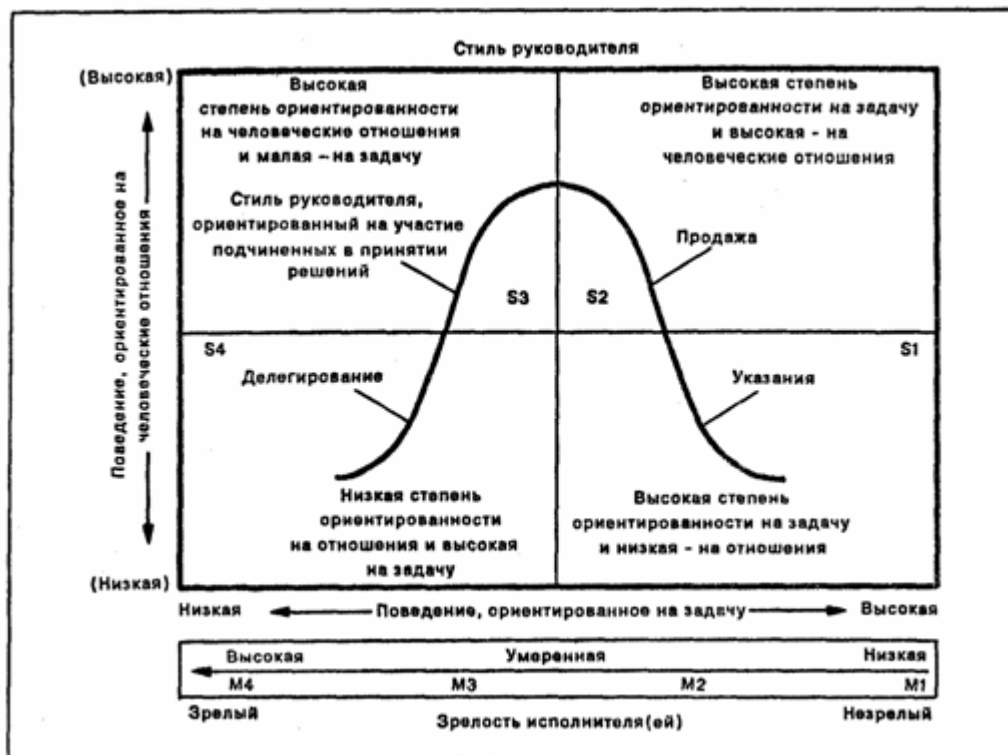


Рисунок 5. Модель Херси - Бланшара

Из всего сказанного выше следует, что в соответствии с моделью Херси - Бланшара стиль руководства должен быть гибким и адаптивным. В то же время к числу основных недостатков данной модели можно отнести отсутствие последовательного метода измерения степени зрелости подчиненных, слишком упрощенное деление стилей, отсутствие четкого представления об особенностях практической реализации модели.

Еще одной ситуационной моделью лидерства стала модель, разработанная В. Врумом и Ф. Йеттоном, которая концентрирует внимание на процессе принятия решений. Авторы данной модели выделяют 5 стилей руководства в зависимости от степени участия подчиненных в процессе принятия решений. Их особенности состоят в следующем:

A1 - руководитель принимает решение самостоятельно на основе имеющейся у него на данный момент информации;

A2 - руководитель получает информацию от своих подчиненных, но решение принимает самостоятельно;

C1 - руководитель излагает индивидуально проблему тем подчиненным, которых она затрагивает, выслушивает их идеи и предложения и принимает решение

самостоятельно с учетом или без учета мнения подчиненных;

C2 – руководитель излагает проблему группе подчиненных, выслушивает их мнение, но принимает решение самостоятельно;

C3 – руководитель излагает проблему своим подчиненным, решение принимается группой на основе совместного обсуждения проблемы.

Для выбора стиля управления, соответствующего ситуации, авторы данной модели рекомендуют использовать 7 критериев [с.]:

1. Значение качества решения;
2. Наличие достаточной информации и опыта руководителя для принятия качественного решения;
3. Степень структурированности проблемы;
4. Степень соответствия личных целей подчиненных целям организации;
5. Возможность поддержки авторитарных решений руководителя со стороны подчиненных, определяемая на основе прошлого опыта;
6. Степень мотивированности подчиненных;
7. Вероятность конфликта между подчиненными при принятии решений.

После того, как руководитель даст характеристику ситуации на основе перечисленных выше критериев, он должен построить дерево целей (таблица 3). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и в конечном счете подбирает стиль руководства.

Анализ основных моделей лидерства, проведенных в данном параграфе бакалаврской работы, позволяет сделать вывод о том, что каждая из них имеет как свои преимущества, так и свои недостатки.

Таблица 3

Дерево целей в модели Врума – Йеттона

1

2

3

4

5

6

<p>Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решений и позволяющие определить предпочтительности одного решения по сравнению с другим</p> <p>А</p>	<p>Имеется ли достаточно информации для принятия решений</p> <p>Б</p>	<p>Структурирована ли проблема</p> <p>В</p>	<p>Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения</p> <p>Г</p>	<p>Если возникает необходимость в самостоятельном принятии решения, если ли уверенность в том, что оно будет поддержано подчиненными</p> <p>Д</p>	<p>Согласно подчиненным целям организации достижима ли уверенность в будущем успехе при данных условиях</p> <p>Е</p>
--	---	---	--	---	--

Главное, на что необходимо обратить внимание, - это осознание необходимости использования гибкого подхода к руководству. Руководитель, который хочет добиться эффективного управления и закрепить свои лидерские позиции не только благодаря формальному положению в организации, должен адаптировать стиль управления к конкретной ситуации на протяжении всей своей карьеры. Руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями управления, наиболее подходящими для конкретной ситуации. В связи с этим лидерство может рассматриваться как своего рода искусство, что и объясняет существование различных моделей лидерского поведения.

Глава 2 Анализ лидерских качеств и стилевых особенностей поведения руководителей ООО «Водоснабжения», определение путей совершенствования управления с использованием моделей лидерства на данном предприятии

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Водоснабжения»

Общество с ограниченной ответственностью Водоканал создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом № 14-ФЗ от 8 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью» в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Компания является относительно молодой, так как постановление о том, что компания является гарантирующей организацией для централизованной системы холодного водоснабжения вступило в силу 11.08.2014 года.

Основной установленной зоной деятельности гарантирующей организации являются границы муниципального образования города Кодинска и границы Недокурского и Имбинского сельсовета Кежемского района.

Согласно договора №75-15 от 31.08.2014г. аренды муниципального имущества Администрация Кежемского района действующая от имени и в интересах муниципального образования Кежемского района передало в аренду ООО «Водоснабжение» имущество, предназначенное для обеспечения процесса водоснабжения через системы водопроводных сетей для юридических и физических лиц, сбора, очистки и распределения воды и эксплуатации инженерных сетей водоснабжения.

При этом ООО «Водоснабжение» обязуется использовать имущество исключительно по прямому назначению. ООО «Водоснабжение» осуществляет за аренду имущества арендные платежи сумма платежа за месяц составляет 78 573 рублей 61 копейка, согласно оценке рыночной арендной платы.

Основной целью Общества является получение прибыли и обеспечение процесса водоснабжения через системы водопроводных сетей для юридических и физических лиц.

Предметом деятельности Общества является:

- оказание услуг водоснабжения;
- добыча подземных вод;
- эксплуатация инженерных сетей водоснабжения.

ООО «Водоснабжение» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- сбор, очистка и распределение воды;

- распределение воды.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10 000 (десять тысяч) рублей. Уставный капитал вносится денежными средствами и распределяется как номинальная стоимость доли Основного общества - 10 000 (десять тысяч) рублей, что составляет 100 % уставного капитала.

По показателю выручка, компания занимает 9342 место в рейтинге региона Красноярский край и 23 место в категории «оборудование и системы очистки».

Рентабельность продаж компании сохраняется на уровне 6%, рентабельность капитала 99%. Оценка надежности компании в целом соответствует 4 баллам по основным точкам распределилась следующим образом: по общим признакам 3 балла; финансовое состояние 2 балла; Платежеспособность 5 баллов; репутация участников торгов 5 баллов; арбитражная практика 3 балла.

По стоимости закупок компания занимает 10536 место по Красноярскому краю и 30 место в категории оборудование и системы очистки.

Компания занимает 23 место в отрасли по объему выручки и 30 место по рыночной стоимости.

ООО «Водоснабжение» принимала участие в 102 торгах из них выиграла 102. В судах организация выиграла 30% процессов в качестве истца, проиграла 20% процессов в качестве истца. В настоящий момент компания имеет две лицензии:

- деятельность по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений номер лицензии 24-Б/00396;

Исходя из устава Общество может размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги. Высшим органом управления Общества является Основное общество, в лице Генерального директора.

Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание. Проводимые помимо годового Общие собрания Участника являются внеочередными.

Общая численность персонала ООО «Водоснабжение» 75 штатных единиц.

Стоимость оценки имущества и источников ее образования отражается в бухгалтерском балансе предприятия. По балансу как правило характеризуется состояние материальных запасов, расчетов, наличие денежных средств и инвестиций.

Для анализа финансового состояния ООО «Водоснабжение» представим баланс в агрегированном виде полученные результаты сведем в таблицу 4

Таблица 4

Агрегированный баланс ООО «Водоснабжение»

Наименование	2016	2017	Доля в активе/пассиве, %	
			2016	2017
Активы				
Основные средства	52	172	0,547	1,190
Оборотные средства в т.ч. запасы	1 058	3 511	11,127	24,370
Дебиторская задолженность	6 868	10 700	72,234	74,250
Краткосрочные финансовые вложения	500	0	5,259	0,000
Денежные средства	1 030	27	10,833	7,150

Итого активы	9 508	14 410	100	100
Пассивы				
Уставный капитал	10	10	0,105	0,069
Кредиторская задолженность	7 192	8 474	75,642	58,81
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 786	5 808	18,784	40,31
Краткосрочные обязательства по заемным средствам	520	118	5,469	0,819
Итого пассивы	9 508	14 410	100	100

Существенных изменений структура баланса за анализируемый период не претерпела в активной части основная доля приходится на дебиторскую задолженность более 70%. Доля основных фондов составляет к концу анализируемого периода чуть больше одного процента. Небольшая доля основных средств объясняется тем, что основные средства не находятся в собственности ООО «Водоснабжение», а используются на правах аренды.

Оборотные запасы увеличились, и их доля на конец анализируемого периода составила 24,3%. Денежные средства на счетах уменьшились.

В пассивной части баланса доля уставного капитала не изменилась. Кредиторская задолженность сократилась с 75,64% до 58,8%. Нераспределенная прибыль так же увеличилась с 18,78% до 40,31%.

Динамику активов баланса можно представить графически рисунок 6

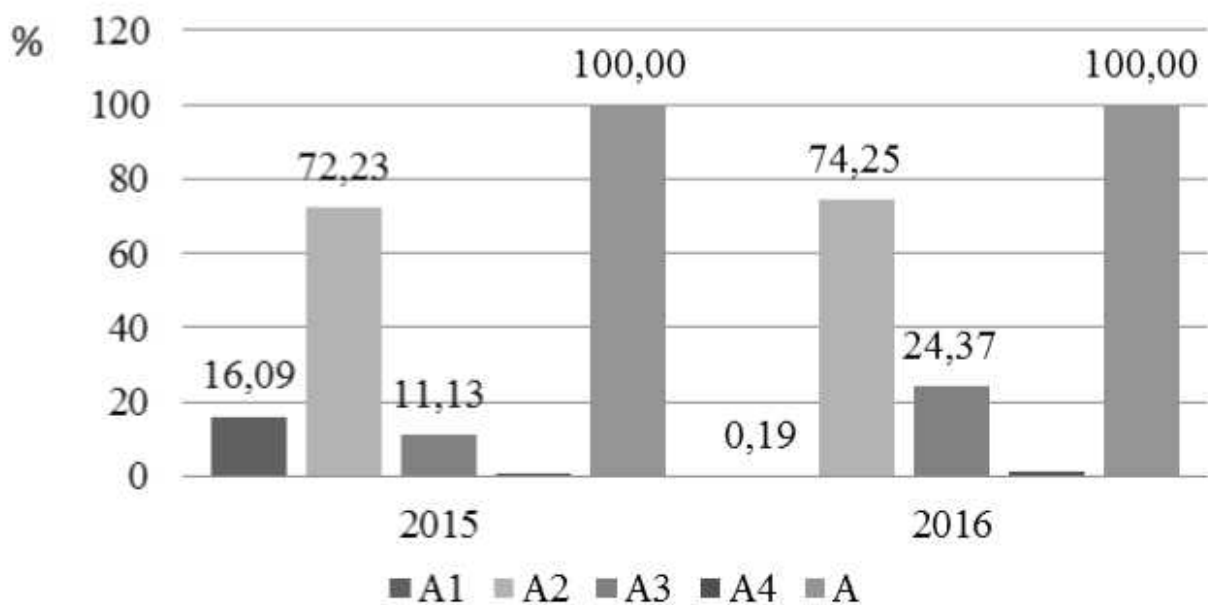


Рисунок 6. Динамика структуры активов ООО «Водоснабжение»

Динамика структуры активов ООО «Водоснабжение» представлена в таблице 5.

Таблица 5

Динамика структуры активов ООО «Водоснабжение»

Показатели	2016	2017	2016	2017	2017/2016
					%
A1 тыс. руб.	1 530 27		16,09	0,19	1,76%
A2 тыс. руб.	6 868 10 700		72,23	74,25	155,79%
A3 тыс. руб.	1 058 3 511		11,13	24,37	331,85%
A4 тыс. руб.	52	172	0,55	1,19	330,77%

А тыс. руб. 9508 14410 100,00 100,00 151,56%

Динамика структуры пассивов ООО «Водоснабжение» представлена на рисунке 7

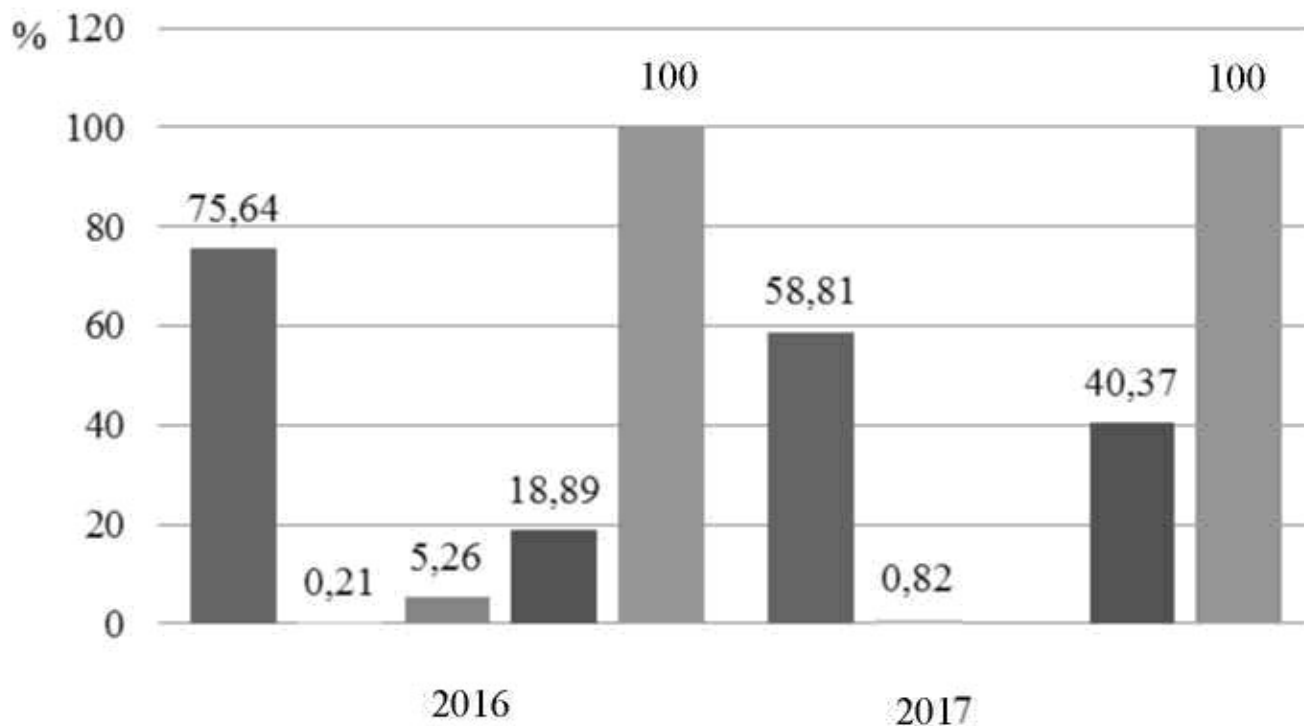


Рисунок 7. Динамика структуры пассивов

ООО «Водоснабжение»

Структура пассивов за анализируемые периоды так же существенно не изменились.

Динамика структуры пассивов ООО «Водоснабжения» представлена в таблице 6

Таблица 6

Динамика структуры пассивов ООО «Водоснабжения»

		В долях от общей суммы, % 2017/2016,	
Показатели	2016	2017	%
	2016	2017	%

П1 тыс. руб.	7 192 8 474	75,64	58,81	117,83%
П2 тыс. руб.	20 118	0,21	0,82	590,00%
П3 тыс. руб.	500 0	5,26	0,00	0,00%
П4 тыс. руб.	1 796 5 818	18,89	40,37	323,94%
П тыс. руб.	9508 14410	100,00	100,00	151,56%

Оценим ликвидность и платежеспособность компании по основным финансовым коэффициентам.

Следует отметить, что финансовая устойчивость означает способность предприятия погасить свои обязательства и сохранить право владения предприятием в долгосрочной перспективе.

2.2 Оценка лидерских качеств и стилей управления руководителей ООО «Водоснабжения» с использованием различных моделей лидерства

Результаты деятельности предприятия во многом определяются эффективностью управления им, которая в свою очередь зависит от наличия у руководителей предприятия лидерских качеств, умения побуждать работников к достижению поставленных целей, правильно использовать стили управления в зависимости от конкретной ситуации. Как уже было отмечено ранее, в ООО «Водоснабжения» создана линейно – функциональная структура управления, что создает определенные условия для его централизации. Общая численность сотрудников аппарата управления в ООО «Водоснабжения» составила 27 человек, из которых 4 – руководители верхнего уровня управления, 7 – руководители среднего уровня управления и 11 – руководители нижнего уровня управления. Доля руководителей в общей численности персонала на конец 2014 года составила 9,44%.

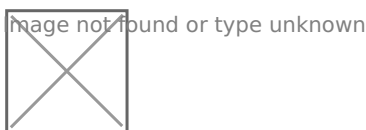
Структура сотрудников аппарата управления ООО «Водоснабжения» по характеристикам пола, возраста и стажа работы проанализирована на рисунке 8



а) возрастная структура руководителей ООО «Водоснабжения»



б) структура руководителей ООО «Водоснабжения» по полу



в) структура руководителей ООО «Водоснабжения» по уровню образования



в) структура руководителей ООО «Водоснабжения» по стажу работы

Рисунок 8 .Структура сотрудников аппарата управления ООО «Водоснабжения»*

Из рисунка видно, что по возрастному критерию в структуре сотрудников аппарата управления преобладают работники в возрасте от 41 до 50 лет (45%), при этом достаточно низкой является доля молодых руководителей (в возрасте до 30 лет) – всего 1 человек (4%). Положительно можно оценить тот факт, что 73% руководителей ООО «Водоснабжения» имеют высшее образование, а 2 сотрудника аппарата управления в настоящее время обучаются в ВУЗах. О потенциально – высоком квалификационном уровне руководящего персонала ООО «Водоснабжения» можно судить на основе данных о стаже его работы на данном предприятии. Из рисунка в частности видно, что 40 % руководящих сотрудников предприятия имеют стаж работы 11-15 лет, а 32% - стаж работы 16-20 лет.

На основе данных о структуре руководящих сотрудников ООО «Водоснабжения» может быть дана оценки степени их профессиональной перспективности. Для расчетов была использована следующая формула:

[26, с. 174] (1)

Где $O_{у.обр.}$ - оценка уровня образования, которая обычно составляет

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

С - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования).

Результаты соответствующих расчетов представлены в таблице 7

Таблица 7

Коэффициент профессиональной перспективности руководителей

ООО «Водоснабжения»

	Наименование должности	К-т уровня образования	Стаж работы	Возраст	К-т профессиональн. перспективности
1	Генеральный директор	1	20	53	8,94
2	Зам. Директора по производству	1	18	61	8,88
3	Зам. Директора по финансовым вопросам	1	18	52	8,38
4	Зам. Директора по развитию	1	20	48	8,66

5	Главный инженер	1	20	56	9,11
6	Инженер по капитальному строительству	1	23	62	5,71
7	Руководитель службы безопасности	1	11	44	6,19
8	Начальник планово - экономического отдела	1	9	42	3,83
9	Главный бухгалтер	1	12	45	6,5
10	Начальник отдела снабжения и логистики	1	12	46	6,55
11	Начальник отдела управления человеческими ресурсами	0,75	11	41	4,52
12	Руководитель транспортной службы	0,6	7	37	2,88
13	Начальник пивного цеха	1	14	53	7,44
14	Начальник цеха розлива	1	15	43	7,13
15	Начальник выдувочного участка	0,6	15	45	4,35

16	Начальник цеха слабоалкогольных напитков	1	14	44	6,94
17	Начальник строительно – ремонтного цеха	0,6	13	61	4,57
18	Начальник отдела продаж	1	6	44	4,94
19	Начальник отдела маркетинга	0,75	4	28	2,66
20	Начальник отдела корпоративного управления	1	18	45	8,0
21	Руководитель тренингового центра	1	3	33	3,58
22	Зав. лабораторией	0,6	17	53	4,91

Как видно из таблицы, значение коэффициента профессиональной перспективности руководителей ООО «Водоснабжения» достаточно вариативно, что вызвано в первую очередь стажем работы и возрастом руководителей. Наиболее высокое значение коэффициента профессиональной перспективности можно отметить на верхнем уровне управления, а более низкое – на нижнем уровне. Среднее значение коэффициента профессиональной перспективности руководителей в целом по предприятию составило 6,12. Данный показатель является достаточно высоким, что свидетельствует о высоком профессиональном уровне сотрудников аппарата управления на исследуемом предприятии.

Одним из основных условий успешного управления организацией является наличие у руководителей лидерских качеств. Для оценки лидерских качеств руководителей ООО «Водоснабжения» было проведено их тестирование. Тест, на основе которого проводилась оценка, представлен в Приложении К. После обработки результатов теста были получены следующие результаты (таблица 8)

Таблица 8**Результаты тестирования по определению лидерских качеств руководителей ООО «Водоснабжения»**

	Наименование должности	Набранное количество баллов	Степень выраженности лидерских качеств
1	Генеральный директор	36	сильная
2	Зам. Директора по производству	36	сильная
3	Зам. Директора по финансовым вопросам	34	средняя
4	Зам. Директора по развитию	37	сильная
5	Главный инженер	28	Средняя
6	Инженер по капитальному строительству	26	Средняя
7	Руководитель службы безопасности	26	Средняя
8	Начальник планово – экономического отдела	23	Слабая
9	Главный бухгалтер	22	Слабая
10	Начальник отдела снабжения и логистики	26	Средняя

11	Начальник отдела управления человеческими ресурсами	24	Слабая
12	Руководитель транспортной службы	26	Средняя
13	Начальник пивного цеха	27	Средняя
14	Начальник цеха розлива	28	Средняя
15	Начальник выдувочного участка	26	Средняя
16	Начальник цеха слабоалкогольных напитков	34	Средняя
17	Начальник строительно – ремонтного цеха	33	Средняя
18	Начальник отдела продаж	34	Средняя
19	Начальник отдела маркетинга	25	Слабая
20	Начальник отдела корпоративного управления	35	Средняя
21	Руководитель тренингового центра	24	Слабая
22	Зав. лабораторией	25	Слабая

*таблица составлена по результатам тестирования работников.

Таким образом, результаты тестирования показали, что у 3 руководителей лидерские качества выражены сильно, у 13 руководителей наблюдается средняя выраженность лидерских качеств, а у 6 – слабая выраженность лидерских качеств. Результаты тестирования в долевом соотношении показаны на рисунке 9

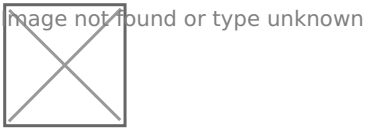


Рисунок 9. Степень выраженности лидерских качеств у руководителей

Также необходимо обратить внимание на то, что высокая степень выраженности лидерских качеств характерна для руководителей верхнего уровня управления, в то время как руководителей среднего и нижнего уровня управления степень выраженности лидерских качеств является преимущественно средней.

Как уже было отмечено в теоретической части работы, эффективное воздействие на подчиненных возможно только при условии рационального выбора управленческого стиля. Для оценки стилей управления была использована модель лидерства Ф. Фидлера. Модель Фидлера была использована для определения направленности стилей управления у отдельных руководителей, а также для оценки их соответствия ситуации, в которой в настоящее время работает организация. Основу данной модели составляют показатели MPC, рассчитываемый на основе оценок наиболее предпочитаемого партнера, и показатель LPC, рассчитываемый на основе оценок наименее предпочитаемого партнера. Анкета, на основе которой проводился опрос работников аппарата управления ООО «Водоснабжения», представлена в Приложении К.

Расчет показателей MPC и LPC по результатам анкетирования проводился на основе следующих формул:

$$LPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} a_i, \text{ где [с.] (2)}$$

LPC – средняя оценка наименее предпочитаемого коллеги;

a_i – оценка выраженности i -го качества наименее предпочитаемого коллеги.

$$MPC = \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} b_i, \text{ где}$$

MPC – средняя оценка наиболее предпочитаемого коллеги;

bi – оценка выраженности i-го качества наиболее предпочитаемого коллеги.

Результаты первичных оценок руководителей по каждому выделенному в модели качеству представлены, представлены в таблице 9

Таблица 9

Показатели MPC и LPC, рассчитанные по модели Ф. Фидлера*

Наименование должности	MPC	LPC	Наименование должности	MPC	LPC
Генеральный директор	6,5	1,81	Руководитель транспортной службы	6,93	1,75
Зам. Директора по производству	6,06	2,06	Начальник пивного цеха	7,06	1,62
Зам. Директора по финансовым вопросам	5,93	1,87	Начальник цеха розлива	6,81	1,68
Зам. Директора по развитию	6,37	1,62	Начальник выдувочного участка	6,37	1,62
Главный инженер	6,5	1,81	Начальник цеха слабоалкогольных напитков	6,5	1,81
Инженер по капитальному строительству	6,62	1,68	Начальник строительно – ремонтного цеха	6,81	1,62
Руководитель службы безопасности	6,18	1,93	Начальник отдела продаж	6,43	1,81

Начальник планово – экономического отдела	6,87 1,62	Начальник отдела маркетинга	6,81 1,68
Главный бухгалтер	6,81 1,81	Начальник отдела корпоративного управления	6,5 1,81
Начальник отдела снабжения и логистики	6,5 1,68	Руководитель тренингового центра	6,06 2,06
Начальник отдела управления человеческими ресурсами	6,81 1,87	Зав. лабораторией	6,81 1,68

* расчеты выполнены по данным Приложения Л

Дальнейшая обработка полученных данных происходила следующим образом. По каждому отдельному качеству подсчитывается разность d между оценками предпочитаемого и не предпочитаемого сотрудников, затем все разности возводятся в квадрат и полученные квадраты разностей суммируются для получения общего D^2 , из которого впоследствии путем извлечения квадратного корня определяется дисперсия D , рассматриваемая как индекс предполагаемого подобия между противоположными образами и обозначаемая как ASO ("assumed similarity of opposites"). Данный показатель может быть рассчитан как по всему набору оцениваемых качеств (ASO_o , т.е. общий), так и отдельно по деловым и личным качествам (ASO_d , ASO_l). Значения полученных показателей представлены в таблице Л.2 Приложения Л.

Обобщенные значения показателей ASO и LPC представлены в таблице 10

Таблица 10

Значение показателей по методике Ф. Фидлера*

Значение показателей по методике Ф.
Фидлера

ASОл,	ASОд	ASOo,	LPCд	LPCл	LPCo	
Генеральный директор	11,87	15,19	19,28	1,5	2,0	1,64
Зам. Директора по производству	10,19	13,15	16,64	2,12	1,87	2,06
Зам. Директора по финансовым вопросам	10,91	13,38	17,26	1,85	2,0	2,02
Зам. Директора по развитию	13,11	14,45	19,28	1,5	2,0	1,62
Главный инженер	12,28	15,19	19,46	1,62	2,0	1,61
Инженер по капитальному строительству	13,6	15,29	20,47	1,5	1,37	1,88
Руководитель службы безопасности	11,48	13,07	17,4	2,12	1,87	2,06
Начальник планово – экономического отдела	14,11	16,34	21,58	1,5	1,75	1,92
Главный бухгалтер	12,65	16,06	20,34	1,5	2,12	1,88
Начальник отдела снабжения и логистики	13,67	14,83	20,17	1,62	2,0	1,88
Начальник отдела управления человеческими ресурсами	14,56	14,49	20,54	1,75	2,0	1,9
Руководитель транспортной службы	13,22	16,61	21,23	1,37	2,0	1,95

+Начальник пивного цеха	18,32	15,58	16,86	1,5	2,75	2,06
Начальник цеха розлива	12,6	17,11	17,26	1,37	2,2	2,0
Начальник выдувочного участка	17,96	14,76	17,64	1,5	1,75	2,0
Начальник цеха слабоалкогольных напитков	12,16	15,42	19,64	1,62	1,75	1,61
Начальник строительно – ремонтного цеха	13,37	16,79	16,47	1,37	1,87	2,02
+Начальник отдела продаж	14,45	18,24	16,89	1,5	2,12	2,0
Начальник отдела маркетинга	12,61	17,11	18,26	1,37	2,4	2,06
Начальник отдела корпоративного управления	11,87	15,19	19,28	1,62	1,74	1,61
Руководитель тренингового центра	10,19	13,15	16,64	2,12	1,75	2,06
Зав. лабораторией	12,6	17,11	18,39	1,37	2,4	2,06
Среднее значение показателя	12,72	15,19	19,77	1,60	1,90	1,76

Данные таблицы указывают на то, что большинство руководителей ООО «Водоснабжения» в настоящее время придерживаются стиля, ориентированного на задачу. Это подтверждается тем, что средний индекс предполагаемого подобия (ASO) выше по деловым качествам, чем по личным. Средний показатель LPC по деловым качествам, напротив, ниже, чем по личным. Это означает, что руководители исследуемого предприятия менее склонны работать с сотрудниками с низкими деловыми качествами, в то время как личные качества являются для них

менее важными.

В то же время при более детальном анализе индивидуальных данных можно сделать вывод о том, что направленность руководителей ООО «Водоснабжения» не является однородной. В частности у двух руководителей (начальник пивного цеха и начальник отдела продаж) была выявлена преимущественная ориентированность на работников, так как показатели ASO по личным качествам у этих руководителей выше, чем по деловым.

Для более детального анализа выявленных установок был проведен более детальный анализ показателей ASO и LPC, и в частности установлены интервалы, позволяющие установить их высокое, низкое и среднее значение. На основе интервалов в свою очередь были определены соответствующие типы установок

Таблица 11

Типы установок по методике Ф. Фидлера

№ п/п	Тип установки	Диапазон значения показателей	
		ASO	LPC
1	Активно – положительный	20-21	1,8-1,9
2	Функциональный	21-22	1,9-2,0
3	Нейтральный	16-17	2,0-2,1
4	Ситуативный	18-19	1,8-1,9
5	Отрицательный	19-20	1,6-1,7

* таблица составлена по результатам опроса

На основе данных таблицы 7 был произведен расчет числа руководителей, придерживающихся того или иного типа установок. В итоге были получены

следующие результаты:

1. Активно – положительная установка – 5 человек;
2. Функциональная установка – 2 человека;
3. Нейтральная установка – 9 человек;
4. Ситуативная установка – 2 человека;
5. Отрицательная – 5 человек

Типы установок, которых придерживаются руководители в разрезе отдельных должностей, приведены в Приложении Л.

Обобщая данные таблиц 7-8, можно отметить следующее. Наиболее высокие значения показателей *ASO* имеют место в группах руководителей с функциональным типом установок. Эти руководители ориентированы на качество выполнения своими подчиненными определенных функций, в то время как человеческая ориентация у данных руководителей является достаточно низкой. Для руководителей с отрицательной установкой характерно наиболее низкое значение показателя *LPC*, характеризующего оценку наименее предпочитаемого члена группы. Минимальные значения *ASO* и максимальная величина *LPC* отмечены в группе руководителей не с активным положительным типом установки, как можно было бы предполагать, а с нейтральным.

Таким образом, у руководителей с отрицательной и функциональной установкой в большей степени выражен направленность на решение задачи. Численность этих руководителей составила 7 человек. У руководителей, придерживающихся активно – положительной и ситуативной установки (7 человек) в большей степени выражена ориентированность на подчиненных. 9 руководителей ООО «Водоснабжения» придерживаются нейтральной позиции.

Как уже отмечалось в теоретической части работы, ни один стиль лидерства не может считаться хорошим или плохим, он применим только по отношению к конкретной ситуации. Стили управления, ориентированные на задачу, наиболее целесообразно использовать в крайне неблагоприятных и крайне неблагоприятных ситуациях, в то время как стиль, ориентированный на подчиненных, целесообразно применять в ситуациях, умеренно – благоприятных. Для определения типа ситуации, исследуемым руководителям было предложено оценить по 5-балльной шкале характер взаимоотношений с подчиненными, силу позиции лидера и степень структурированности задачи. При этом был установлен следующий диапазон значение:

Взаимоотношения с коллективом:

0-2,5 балла - плохие;

2,6-5 баллов - хорошие;

Сила позиции лидера:

0 - 2,5 балла - слабая;

2,6-5 баллов - сильная;

Степень структурированности задачи:

0 - 2,5 балла - высокая;

2,6-5 баллов - низкая;

По результатам опроса исследуемых руководителей, и расчета средних значений исследуемых показателей были получены следующие их значения:

Взаимоотношения с коллективом - 3,25 баллов; (хорошие)

Сила позиции лидера - 2,44 (слабая);

Степень структурированности задачи - 2,40 (низкая)

Таким образом, получаем следующую схему ситуации, в которой в настоящее время осуществляется управление в ООО «Водоснабжения»

Взаимоотношения с коллективом	Сила позиции лидера	Степень структурированности задачи
Хорошие	Слабая	Низкая

Таким образом, рассматриваемая ситуация характеризуется средней степенью благоприятствования. Это в свою очередь требует усиления ориентированности руководителей на отношения с подчиненными, с одной стороны, а также улучшения ситуации, в которой в настоящее время осуществляется управление - с другой стороны. На решение данных проблем направлены рекомендации, сформулированные в следующем параграфе бакалаврской работы.

2.3 Основные направления подготовки управленческого персонала и пути совершенствования управления в ООО «Водоснабжения»

Результаты исследования, проведенные в предыдущем параграфе бакалаврской работе по модели Ф. Фидлера, позволили сделать вывод о неполном соответствии стиля управления отдельных руководителей организации текущей ситуации, в которой осуществляется управление. Также дополнительно проведенное исследование показало, что несмотря на достаточно высокий квалификационный уровень работников аппарата управления ООО «Водоснабжения», подтвержденный высоким значением коэффициента профессиональной перспективности, у 41% руководителей предприятия наблюдается сильная и слабая выраженность лидерских качеств, при этом наиболее явно данная ситуация проявляется на среднем нижнем уровне управления.

В сложившихся условиях совершенствование управления в ООО «Водоснабжения» должно осуществляться по следующим направлениям:

- 1) подготовка управленческого персонала;
- 2) вовлечение подчиненных в процесс принятия решений;
- 3) поиск возможностей улучшения управленческой ситуации

Рассмотрим каждое из этих направлений совершенствования управления в ООО «Водоснабжения» более подробно.

Результаты исследования, проведенного в предыдущих параграфах бакалаврской работы, указывают на необходимость подготовки управленческого персонала по нескольким направлениям и их персонификацию. С учетом сложившееся на предприятии ситуации, данная подготовка должны быть реализована по двум направлениям:

1. формирование и развитие лидерских качеств;
2. повышение степени демократизации управления, привлечение на консультативной основе работников организации к управлению

Рекомендуемые программы подготовки по каждому из указанных выше направлений представлены в таблицах 12,13

Таблица 12

Рекомендуемая программа подготовки по развитию лидерских качеств руководителей ООО «Водоснабжения»*

Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
«Модели и стили лидерства»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест: «Модели и стили лидерства», отчет по формированию стиля управления на основе конкретной модели	Утверждение разработанных отчетов высшим руководством
«Имидж лидера и психология лидерского поведения»	Корпоративный тренинг	Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны тренера об уровне взаимодействия руководителей с подчиненными и степени развития навыков лидерского поведения.	По окончании года оценка использования полученных знаний через: а) оценку микроклимата в возглавляемых подразделениях; б) оценка лидерских качеств
«Навыки лидерства»			руководителя подчиненными.

«Лидер и коммуникации»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест «Лидер и коммуникации», разработка программы по совершенствованию коммуникации и документооборота в возглавляемом подразделении	Утверждение программ вышестоящим руководством
Лидер и работа команды	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест «Эффективные методы и мотивация командной работы»	Оценка морально – психологического климата в возглавляемом подразделении, коллективная оценка руководителя
Эффективность лидерских качеств и навыки эффективного управления	Корпоративный тренинг	Оценка динамики результатов деятельности возглавляемого подразделения	Решение о деловой карьере в данной организации

Рекомендуемые программы были разработаны на основе анализа предложений тренинговых агентств. В частности тренинги по развитию лидерских качеств осуществляются тренинговым агентством ООО «Evenda group», а тренинги по развитию навыков коллективного принятия решений – тренинговым агентством ООО «АХА Management Consulting». Продолжительность первого курса составляет 6 недель (тренинги проводятся 1 раз в неделю), продолжительность второго курса составляет 3 недели (тренинги проводятся 1 раз в неделю).

Таблица 13

Программа развития навыков коллективного принятия решений руководителей и подчиненных

Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
«Формирование навыков принятия коллективных решений»	Корпоративный тренинг	Разработка решения по развитию возглавляемого подразделения	Реализация и анализ результатов реализованного решения
«Особенности team-bulding-a»	Корпоративный тренинг	Анализ результатов работы команды	Решение об изменении методов и структуры управления командой
«Распределение ресурсов в группе»	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Оценка степени удовлетворенности группы в ресурсах и реализации решений	Принятие решений по ресурсному обеспечению группы

Количество и список работников аппарата управления, которые должны принять участие в программах обучения, были определены по результатам тестирования и анкетирования работников, результаты которого уже были рассмотрены ранее. В частности в тренинге по развитию лидерских качеств должны участвовать: начальник планово- экономического отдела, главный бухгалтер, начальник отдела управления человеческими ресурсами, начальник отдела маркетинга, зав. лабораторией. У этих руководителей лидерские качества выражены слабо. Общее число руководителей, которые должны пройти обучение по данному направлению составляет 5 человек. Тогда расходы на обучение составят

$$5 \cdot 3280 = 16400 \text{ рублей}$$

В программе развития навыков коллективного принятия решений должны принять участие те руководители, для которых характерно преобладание функциональных и отрицательных установок. Их число составляет 7 человек. Таким образом, затраты по данному направлению обучения составят:

$7 \times 2100 \text{ рублей} = 14700 \text{ рублей}$.

Таким образом, общая сумма затрат на обучение персонала составит 31100 рублей (16400+14700).

В процессе анализа структуры работников аппарата управления ООО «Водоснабжения» было акцентировано внимание на то, что достаточно большая доля руководителей старше 50 лет (27%). Отсюда возникает необходимость привлечения к управлению более молодых руководителей. Однако, как показали исследования, систематические работы по подготовки резерва руководящих кадров на предприятии не реализуются. В связи с этим предприятию также рекомендуется провести оценку специалистов и руководителей нижних уровней управления с целью определения тех из них, которые могут быть зачислены в кадровый резерв, разработать программу подготовки персонала, находящегося в кадровом резерве, а также программу индивидуального развития для каждого резервиста.

Для обеспечения вовлечения подчиненных в процесс принятия решений предприятию рекомендуется ежемесячно проводить так называемые круглые столы с участием функциональных руководителей и специалистов по определенной проблеме в зависимости от ее характера и области распространения. Это позволит учесть мнение подчиненных относительно возможных путей ее решения. Данная мера также позволит усилить структурированность задачи, так как при участии в подчиненных в принятии решений, цели, которые должны быть достигнуты в процессе их достижения, станут для подчиненных более ясными, кроме того, они смогут участвовать в выборе средств достижения целей.

Таким образом, мероприятия по развитию лидерских качеств руководителей ООО «Водоснабжения» должны носить комплексный характер и обеспечить адаптацию стиля поведения руководителей к конкретной ситуации, в которой осуществляется управление.

Заключение

Анализ теоретических основ управленческой деятельности и особенностей их практического применения, позволяет сформулировать в заключении работы следующие выводы и рекомендации:

1. Управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Оно является функцией любых организованных систем, в том числе и социально – экономических, к которым можно отнести и организацию. Управление современными организациями осуществляется на принципах менеджмента. Менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. Основными элементами менеджмента выступают система, процессы, цели, принципы и методы управления. Система управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем управления, взаимодействующих между собой и участвующих в процессе воздействия на объекты управления и внешнюю среду для достижения главной, основной и других целей системы. Функции управления необходимо рассматривать как конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, отражающими организацию работы определенного направления. Цели управления состоят в возможности достижения желаемого состояния организационной системы, качественно или количественно отличающегося в лучшую сторону от существующего. Основным условием достижения целей управления является соблюдение его базовых принципов, характеризующих общие закономерности, в рамках которых реализуются связи и отношения между различными структурами и элементами управленческой системы. Они обеспечивают эффективное применение методов управления, которые представляют собой способы воздействия субъекта на объект управления.

2. Основу управления организацией составляет власть, которая характеризуется возможностью влияния на поведение других лиц. В организации власть реализуется в двух видах: власть руководителя, уровень которой определяет степень зависимости поведения персонала от влияния руководителя, и власть персонала, определяемая зависимостью действий руководителя от характера интересов персонала. В зависимости от источников власти можно выделить пять

основных ее форм: власть принуждения, власть вознаграждения, экспертная, эталонная, законная власть. Каждая форма власти имеет свои преимущества и недостатки и поэтому результативность их использования зависит от личных качеств, профессиональных знаний и умений руководителя.

3. Лидерство представляет собой тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Понятие менеджмента и лидерства не идентичны. Менеджмент основан на реализации формальных властных полномочий, в то время как лидерство является особым типом отношений управления и основывается больше на процессе социального взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным и требует более высокого уровня взаимозависимости между его участниками. В отличие от менеджмента, который предполагает наличие подчиненных, лидерство основано на отношениях «лидер - последователь».

4. В настоящее время существуют различные модели лидерства, базирующиеся на различных теориях. Основными из них являются теория черт личности лидера, поведенческие и ситуационные теории лидерства. Наибольшее распространение в практике современного управления получили ситуационные модели лидерства, основными из которых являются ситуационная модель Фидлера, модель Митчелла и Хауса «путь - цель», модель жизненного цикла Херси и Бланшара, модель принятия решений руководителей Врума - Йетона. Каждой из этой модели рассматриваются определенные стили поведения лидера, выбор которых определяется конкретной ситуацией. Руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями управления, наиболее подходящими для конкретной ситуации. В связи с этим лидерство может рассматриваться как своего рода искусство, что и объясняет существование различных моделей лидерского поведения.

5. Особенности практического применения моделей лидерства были проанализированы на примере предприятия ООО «Водоснабжения», которое осуществляет свою деятельность в сфере пивоваренного производства. В настоящее время ООО «Водоснабжения» - это стабильно функционирующее предприятие, занимающее прочные позиции на рынке, способное обеспечить в процессе осуществления своей деятельности формирование положительного финансового результата. На предприятии создана линейно - функциональная структура управления, при этом доля руководителей составляет немногим более 9% от общей численности персонала. Профессионально - квалификационная

структура работников аппарата управления на данном предприятии является достаточно высокой, что подтверждается значением коэффициента профессиональной перспективности, которое превышает средний уровень. Для оценки лидерских качеств руководителей ООО «Водоснабжения» было проведено их тестирование, по результатам которого был сделан вывод о том, что у 3 руководителей лидерские качества выражены сильно, у 13 руководителей наблюдается средняя выраженность лидерских качеств, а у 6 – слабая выраженность лидерских качеств. При этом более высокая выраженность лидерских качеств наблюдалась у руководителей верхнего уровня управления.

Для оценки стиля поведения руководителей ООО «Водоснабжения» и их соответствия управленческой ситуации, была использована ситуационная модель лидерства Фреда Фидлера. Проведение анкетирования руководителей на основе данной модели позволило сделать вывод о том, что большинство руководителей ООО «Водоснабжения» в настоящее время придерживаются стиля, ориентированного на задачу. Это подтверждается тем, что средний индекс предполагаемого подобия (ASO) выше по деловым качествам, чем по личным. Средний показатель LPC по деловым качествам, напротив, ниже, чем по личным. Это означает, что руководители исследуемого предприятия менее склонны работать с сотрудниками с низкими деловыми качествами, в то время как личные качества являются для них менее важными. При более детальном анализе показателей модели Фидлера, были определены установки, которыми в своем поведении руководствуются руководители, и которые определяют его стилевые особенности. При этом были получены следующие результаты: активно – положительная установка свойственна 5 сотрудникам аппарата управления, функциональная установка – 2 сотрудникам, нейтральная установка – 9 сотрудникам, ситуативная установка – 2 сотрудникам, отрицательная установка – 5 сотрудникам.

Применимость определенного стиля поведения в соответствии с моделью Фидлера определяется конкретной ситуацией. Для определения типа ситуации, исследуемым руководителям было предложено оценить по 5-балльной шкале характер взаимоотношений с подчиненными, силу позиции лидера и степень структурированности задачи. Полученная схема ситуации свидетельствует о том, что она характеризуется хорошими взаимоотношениями с коллективом, но при этом недостаточно сильной позицией лидера и слабой структурированностью задачи. В этой ситуации более целесообразным становится использование стиля управления, ориентированного на подчиненных, в то же время не у всех

руководителей ООО «Водоснабжения» он выражен достаточно сильно. В связи с этим совершенствование управления в ООО «Водоснабжения» должно осуществляться по следующим направлениям:

- 1) подготовка управленческого персонала;
- 2) вовлечение подчиненных в процесс принятия решений;
- 3) поиск возможностей улучшения управленческой ситуации

В работе была предложена программа развития лидерских качеств руководителей исследуемого предприятия. Расчеты показали, что затраты на ее реализацию составят 5380 рублей в расчете на 1 работника. По результатам проведенного исследования был определен состав руководителей, которые нуждаются в прохождении дополнительного обучения, и их общая численность, с учетом которой была определена общая сумма расходов на обучение руководителей. Она составила 31100 рублей.

Помимо дополнительного обучения сотрудников аппарата управления предприятию также рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

1. Провести оценку специалистов и руководителей нижних уровней управления с целью определения тех из них, которые могут быть зачислены в кадровый резерв, разработать программу подготовки персонала, находящегося в кадровом резерве, а также программу индивидуального развития для каждого резервиста;
2. Ежемесячно проводить круглые столы с участием функциональных руководителей и специалистов по определенной проблеме в зависимости от ее характера и области распространения. Это позволит учесть мнение подчиненных относительно возможных путей ее решения.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 07.03.2018) "Об акционерных обществах"//Собрание законодательства РФ", 01.01.1996, N 1, ст. 1
2. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность «Менеджмент организации» [текст]: Учебник/ В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков. – М.: Юнити – Дана, 2012. –

250 с. – ISBN 5-238-00700-0

3. **Беляцкий, Н.П.** Менеджмент. Основы лидерства.[Текст] / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2006.- 268 с. - ISBN 985-484-318-1
4. **Богач, А.Д.** Лидерство и руководство, развитие управленческих компетенций [текст]: Учебное пособие/ **А.Д. Богач, Г.В. Новикова.** – СПб.: БХВ – Петербург, 2013. – 244 с. - ISBN 978-5-9775-3502-1
5. **Бодди, Д.** Основы менеджмента. Европейское издание [текст]/ **Д. Бодди, Р. Пэйтон;** пер. с англ.– СПб.: Питер, 2002. – 816 с. - ISBN 5-8046-0127-Х, 0-13-257098-Х
6. **Веснин, В.Р.** Теория организации и организационного поведения [текст]: Учебник/ В.Р. Веснин. – М: Проспект, 2012. – 470 с. - ISBN 978-5-392-13487-8
7. **Виханский, О.С.** Менеджмент [текст]: Учебник/ **О.С. Виханский, А.И. Наумов** . - М.: Экономистъ, 2006. – 672 с. - 5-98118-131-1
8. **Волкова, М.Ю.** Стиль руководства и эффективность работы организации/ М.Ю. Волкова// Компетентность. – 2012. - №2 [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.asms.ru>
9. **Гриндберг, Дж.** Организационное поведение. От теории к практике [текст]/ **Дж. Гриндберг, Р. Бэйрон.** – М.: Дело, 2004. – 880 с. - ISBN 0-13-066491-Х
10. **Дафт, Р.** Менеджмент [текст]/ Р. Дафт. 6-е изд. перераб. и доп. Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2007. – 864 с. - ISBN 978-5-94723-014-7
11. **Евтихов, О.В.** Стратегии и приемы лидерства. Теория и практика [текст]: Учебное пособие./ О.В. Евтихов. – М.: Инфра – М, 2007.- 240 с. - ISBN 5-9268-0585-6
12. **Исаев, Р.А.** Основы менеджмента [текст]: Учебное пособие/ Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К, 2010. – 264 с. – ISBN 978-5-394-00773-6
13. **Кабушкин, Н.И.** Основы менеджмента [текст]: Учебное пособие/ Н.И. Кабушкин.6-е издание стереотип. – Мн.: Новое знание, 2004. – 336 с. ISBN – 985-6516-78-1
14. **Клементьев, Д.С.** Социология управления [текст]: Учебник/ Д.С.Клементьев. – М,,: Издательство МГУ, 240 с. – ISBN 978-5-211-05335-9
15. **Копылов, А.Ф.** Лидерство, доминирование, контроль [текст]: Учебное пособие/ А.Ф. Копылов. – М.: Грифон, 2013. – 244 с. - ISBN 978-5-98862-131-7
16. **Кочеткова, А.И.** Введение в организационное поведение и организационное моделирование [текст]: Учебник/ А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2008. – 944 с. - ISBN 978-5-7749-0503-4
17. **Краченко, А.И.** Социология управления [текст]: Учебник/ **А.И. Краченко, О.И. Тюрина.** – М.: Академический проект, Деловая книга, 2008 – 992 с. - SBN

978-5-8291-0926-4

18. **Лютенс, Ф.** Организационное поведение [текст]/ Ф. Лютенс. – М.: Инфра – М., 2001. – 692 с. - ISBN 5-86225-899-X
19. **Менеджмент** [текст]: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. М.Л. Разу. - 2-е изд., стер. — М. : КНОР УС, 2012. — 320 с. —ISBN 978-5-406-01748-7
20. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента [текст]/ **М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури**; 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8
21. **Мильнер, Б.З.** Теория организаций [текст]: Учебник/ Б.З. Мильнер. – М.: Инфра – М, 2010. – 864 с. - ISBN 978-5-16-004038-7
22. **Оксинойд, К.Э.** Организационное поведение [текст]/ К.Э. Оксинойд. – М.: КноРус, 2009. – 480 с. - ISBN 978-5-390-00194-3
23. **Основы менеджмента** [текст]: Учебник для вузов/ Под ред. Д.Д. Вачугова. 2-е изд. перераб. и доп.. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с. – ISBN 5-06-003762-02
24. **Основы менеджмента** [текст]: Учебник для вузов/ под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 271 с. – ISBN 5-238-01061-3
25. **Никуленко, Т.Г.** Организационное поведение [текст]: Учебник/ Т.Г. Никуленко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 416 с. - ISBN 5-222-09474-X
26. **Понуждаев Э.А.** Менеджмент [текст]: Учебное пособие/ Э.А. Понуждаев. – М.: ИМЭС, 2010. – 204 с. - ISBN 5-248-36842-02
27. **Попов, С.Г.** Организационное поведение [текст]: Учебное пособие/ С.Г. Попов. – М.: Ось-89, 2007. – 212 с. - ISBN 978-5-98534-641-1
28. **Роббинз, С.П.** Основы организационного поведения [текст]/ С.П. Роббинз. – М.: Вильямс, 2005. – 448 с. - ISBN 5-8459-0883-3
29. **Селезнева, Е.В.** Лидерство [текст]: Учебник/ Е.В. Селезнева. М.: Юрайт, 2014. – 430 с.- ISBN 978-5-9916-3128-0
30. **Семенов, А.К.** Основы менеджмента [текст]: Учебник/ А.К.Семенов, В.И. Набоков. 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2008. – 556 с. – ISBN 978-5-91131-422-4
31. **Семиков, В.Л.** Организационное поведение руководителя [текст]: Учебное пособие/ В.Л.Семиков. – М.: Академический проект, Гаудеамус, 2004. – 224 с. - ISBN 5-8291-0409-1
32. **Сергеев А.М.** Организационное поведение [текст]: Учебное пособие/ А.М. Сергеев. – М.: Академия, 2011. – 288 с. - ISBN 978-5-7695-8547-0
33. **Соколова, М.И.** Организационное поведение. Управление поведением людей в организации [текст]: Учебное пособие/ М.И. Соколова. – М.: Проспект, 2011. – 272 с. - ISBN 978-5-392-02354-7

34. **Спивак, В.А.** Лидерство [текст]: Учебник/ В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2013. – 394 с. - ISBN 978-5-9916-3522-6
35. **Теория организации и организационное поведение** [текст]: Учебник/ Под ред. Г.Р. Литфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2013. – 450 с. - ISBN 978-5-9916-2918-8
36. **Тихонов, А.В.** Социология управления [текст]: Учебник/ А.В. Тихонов. – М.: Инфра-М, 2007. – 472 с. – ISBN 978-5-88373-153-1
37. **Филанович, С.Р.** Лидерство и практические навыки менеджера [текст]: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9/ С.Р. Филанович. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 288 с. - ISBN 5-7320-0841-1
38. **Харченко, К.В.** Социология управления. От теории к технологии [текст]: Учебник/ К.В. Харченко. – М.: Инфра – М, 2008. – 260 с. - ISBN 978-5-86295-156-1
39. **Шапиро, С.А.** Организационное поведение [текст]: Учебное пособие/ С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2011. – 352 с. - ISBN 978-5-406-01287-1
40. **Шейнов, В.П.** Психология лидерства, влияния и власти [текст]: Учебник/ В.П. Шейнов. – М.: Инфра – М, 2010. – 992 с - ISBN 978-985-16-4951-4
41. **Экономический словарь** [текст]: Под ред. А.И. Архипова. – М.: Инфра – М, 2013. – 672 с. - ISBN 978-5-392-12328-5