

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы курсовой работы. Деятельность предприятий и организаций в современных рыночных условиях требует новых подходов к управлению: на первый план выдвигаются экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления. Экономическая среда сейчас крайне нестабильная.

При этом появляется проблема роста эффективности работы каждого члена коллектива предприятия (компании) и коллектива в целом. Результатом стало возникновение теорий и научных направлений, которые стараются найти пути решения данной проблемы. Одним из таких направлений является теория лидерства. Большое внимание в современном менеджменте уделяется влиянию лидера на взаимодействие всех членов коллектива (группы) в процессе принятия управленческих решений. Считается, что руководящая роль лидера состоит в выполнении ряда функций: оценке ситуации, определении целей и задач, аккумуляции и передаче информации. Современные концепции (теории) лидерства хотя и имеют серьезную научную базу, находятся в состоянии развития, заключающегося в уточнении роли лидера, требуемых лидерских качеств, методов влияния на коллектив, взаимоотношения лидеров и руководителей в случае несоответствия с учетом перехода от индустриального к постиндустриальному укладу мировой экономики.

Рассматриваемая в работе проблема лидерства в современном менеджменте является актуальной и имеет бесспорное практическое значение, поскольку скорость и сущность изменений в бизнес - среде привела к необходимости просмотра знаменитой дилеммы «менеджер или лидер»: теперь, практически каждый менеджер должен в той или другой мере овладеть искусством лидерства.

Объектом исследования в работе является ООО «АЗС Плюс».

Предметом исследования является система управления организацией в части роли лидера в ее современном менеджменте.

Целью курсовой работы является оценка состояния и разработка рекомендаций относительно повышения эффективности системы управления в компании за счет роли эффективного лидера в современном менеджменте.

Для достижения цели работы необходимо сформулировать и последовательно решить задачи исследования, которые соответствуют содержанию работы:

- рассмотреть понятие и сущность менеджмента и функции лидера организации;
- осуществить сравнительную характеристику менеджера и лидера в организационных структурах;
- выявить теории лидерства в системе эффективного менеджмента;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности организации;
- осуществить анализ трудовых ресурсов и оценки организационной культуры в организации;
- дать оценку лидерских качеств руководителей в системе управления организацией;
- сформировать рекомендации по усилению лидерских качеств руководителя в организации;
- оценить эффективность изменения стиля управления директора при внедрении эффективной системы лидерства.

Объектом исследования является ООО «АЗС Плюс».

Практическая значимость работы заключается в непосредственной возможности применения ее результатов для повышения эффективности управления конкретным предприятием.

Новизна курсовой работы состоит в том, что процессы формирования лидерских компетенций современных менеджеров становится все более востребованным как при ведении бизнеса в России, так и на глобальном уровне.

Теоретической базой выполнения работы являются труды зарубежных ученых в области менеджмента и лидерства В. Бенниса, К. Берда, К. Бланшара, Е. Богардуса, М. Вебера, Ю. Джайнота, М. Мемфорда, Дж. Морено, Р. Стогдилла, К. Фидлера,

М. Хьюстона, П. Херси, Ф. Хессельбайна. А также отечественных исследователей, которые рассматривают лидерство в контексте совместной управленческой деятельности – А. Бандурович, Л. Беляева, Ж. Блондель, И. Волков, Р. Кричевский, А. Лутошкин, Е. Осипова, Б. Паригин, А. Петровский, Л. Уманский, Н. Жеребова.

# **1 Теоретические основы эффективного лидерства в организации**

## **1.1 Понятие и роль лидера в организации**

Безусловно, проблема лидерства в организации – одна из важнейших в современном бизнесе. Лидерство выступает одной из основополагающих функций менеджмента и значение его постоянно возрастает. Все вопросы, касающиеся организационных изменений в компании, являются основными элементами, рассматриваемые в концепции лидерства.

Каждая организация стремится достичь максимально эффективной и результативной деятельности. А руководитель в свою очередь способствует достижению поставленных целей: он ежедневно имеет дело с сотрудниками компании и ведет переговоры с членами других организаций, стремится оказать на них свое влияние или воздействия, чтобы побудить их к эффективной работе.

Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

Концепции изучения лидерства

Основными подходами к изучению лидерства являются: поведенческий, ситуационный и основанный на личностных качествах.

Рассмотрим каждый более подробно, выделяя теории, на которых они базируются.

Подход, основанный на личностных качествах лидера

Концепция личных качеств основывается на идее существования определенного набора личных качеств, который является общим для всех лидеров.

Рассматривая подход, основанный на личностных качествах необходимо обратить внимание на теорию лидерских качеств Стогдила. В 1948 году он пришел к выводу, что лидеру присущи пять главных качеств: ум, господство, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела.[10]

Однако стоит отметить, что личные качества не гарантируют успех в руководстве, на эффективность лидера в значительной степени влияют множество других факторов. Но не стоит забывать о том, что в рамках данного подхода была выстроена научная база для осуществления процесса приема на работу персонала и его дальнейшего продвижения по личным качествам.

### Поведенческий подход

Безусловно, личностные качества лидера играют огромную роль в его деятельности. Но все же важнее, не то, что представляет собой личность лидера, а то, как данная личность себя ведет и что делает. Вследствие данного утверждения, исследователями лидерства было предложено несколько теорий, описывающих поведение лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

Основными моделями лидерства, характеризующие поведенческий подход являются: теория « X и Y» Д. МакГрегора, теория стилей лидерства К. Левина, континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта, управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона, исследования стилей лидерства университета штата Огайо и др.

Рассмотрим лишь те, которые вызывают наибольший интерес в нашем исследовании.

Первым, кто дал определение и классификацию стилей лидерства был Е. Левин. Автор теории выделял три стиля: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный стиль опирается на законные принуждения и возможность влиять на других людей. Порой такие лидеры ведут себя агрессивно по отношению к подчиненным. К характерным признакам авторитарного стиля также относятся строгий контроль и дисциплина, ориентация только на результат и отрицание социально-психологических факторов. Хотя данный стиль лидерства отлично подходит для кризисных ситуаций, постоянное его использование нерационально.  
[9]

Демократический стиль лидерства характеризуется коллегиальностью, то есть лидер разделяет со своими подчиненными процесс принятия решений, доверием, самодисциплиной, поощрением лидером своих подчиненных, инициативой и ответственностью. Данный стиль ориентирован не только на сам результат, но и на способы его достижения.[9]

В заключение необходимо сказать, что, достигая поставленных задач, мы пришли к выводу, что главная цель, стоящая перед российскими компаниями сегодня – достижение эффективного развития лидерства на всех уровнях организации. Для ее реализации компаниям следует разработать четкие программы по развитию лидерства, а также провести опросы сотрудников об их видениях на систему управления в компаниях. Также руководителям компании стоит пересмотреть свои взгляды на иерархичную структуру руководства и тотальный контроль и стараться открывать более широкие горизонты сотрудникам в структурных проблемах организации.

## **1.2 Основные принципы лидерства**

В современном менеджменте и психологии управления несколько подходам к классификации основных принципов лидерства. В данном разделе курсовой работы рассмотрим их более подробно.

### **1. Восемь принципов «от обратного»**

Одним из способов выделения принципов явился так называемый подход «от обратного», на основании которого учитываются распространенные причины неудач лидеров. Его использование потребовало учесть несколько важных обстоятельств.

Во-первых, ни один лидер не избегает конфликтов, которые можно разрешить. Любой назревший конфликт или недовольство в коллективе почти наверняка обернется осложнениями в будущем. Успешный лидер в обязательном порядке интуитивно осторожен. Это личное качество присуще всем лидерам, успешно функционировавшим в рамках известной нам истории человечества.

Во-вторых, понимая ценность своих людей, лидер не третировает подчиненных. Пренебрежительное отношение, посеянное в умы людей, рано или поздно подорвет репутацию коллектива как изнутри, так и снаружи - во внешней среде.

Конечно же, наказания за провинности обязательны, но это вопрос ощущения справедливости, которым обладает (или не обладает) лидер. Впрочем, история знает много случаев, когда люди боготворили совершеннейших тиранов. Но очевидного для окружающих пренебрежения быть не должно [27, С.318].

Поскольку все исторические примеры тирании и единоначалия неэффективны, они лишь способствовали личностному разрушению как лидера, так и его подчиненных, выделим третий принцип, связанный со способностью лидера уступить часть контроля. Более того, эффективный лидер делает это сознательно, тщательно отбирая людей, с которыми делится своей властью.

Четвертый принцип лидерства основывается на самом определении лидерства. Он заключается в способности придавать уверенность и обеспечивать поддержку людей, необходимых для достижения заранее поставленных целей. Вполне логично, что для лидера принципиальна сосредоточенность на внешних обстоятельствах, которые могут помочь или помешать достигнуть этих определенных целей. Нарушение данного принципа привело к краху многих лидеров.

Коллектив, в котором функционирует успешный лидер, может быть как небольшим, так и гигантским. В любом случае в каждом из этих коллективов лидер доступен для подчиненных. Лидер «досягаем», посредством чего осуществляется постоянный контакт между лидером и ведомыми им людьми. Данный контакт укрепляет эмоциональную связь и мотивирует подчиненных.

Помимо мотивации подчиненных, крайне важна и мотивация самого лидера. Причем она в некотором роде отличается от доводов «его» людей. Отличие в том, что лидер понимает свои мотивы. Это шестой принцип. Все доводы, которые лидер доносит до подчиненных, предварительно проходят некоторую внутреннюю цензуру, внутреннюю «огранку» в сознании лидера, после чего видоизменяются до того, что доходит непосредственно до подчиненных.

Все лидеры являются людьми со слегка завышенной самооценкой. Что в данном случае является причиной, а что - следствием, автор утверждать не берется. Однако, осознавая, что данная тенденция существует, выделим этот момент в качестве седьмого принципа лидерства: лидер обладает здоровой долей нарциссизма. Не исключено, что именно этот принцип придает лидеру внутренний стимул для завышения требований к себе и к подчиненным, вследствие чего становится возможным достижение более сложных и комплексных целей.

Однозначно, самоуничужение дало бы диаметрально противоположный результат.

Восьмой принцип лидерства звучит следующим образом: лидер не мстит. Руководствуясь данным принципом, лидер «не распаляется», концентрируя свой потенциал на выполнении конкретных задач, оставляя решение менее важных задач, таких, как сведение счетов с прежними обидчиками людям, менее эффективным. Данный принцип позволяет лидеру также поддерживать репутацию благородного и немелочного человека, что применительно к лидерству является крайне важным. Действуя вопреки данному принципу, лидер обрекает себя на провал.

## 2. Осмысление граней эффективного лидера

Анализ успешных лидеров позволил выделить ряд принципов лидерства, характерных для людей с выраженными лидерскими качествами. Данные принципы являют собой набор качеств, который встречается у всех без исключения лидеров в той или иной степени [20, С. 64].

Все лидеры примечательны своим неисчерпаемым запасом энергии, своим динамизмом. Постоянно сталкиваясь с ситуациями, когда «правила игры» не ясны, когда не понятно, что происходит, эффективный лидер начинает действовать, пока не добьется нового результата, продукта, системы, процедуры. Фактически лидер действует всегда, постоянно совершая поступки и глядя, что из этого получается, а в зависимости от результата меняет стратегию поведения. При этом такой человек не пытается сделать что-либо хорошо с первого раза, однако очень гибко реагирует на обратную связь, точно определяя, что именно нужно доработать. Этим, в частности, лидер сильно отличается от руководителя в классическом понимании, который стремится «сделать все сразу и правильно». Соответственно, лидер практически во всем идет на некоторый риск, тем самым призывая рисковать и своих подчиненных. Какими причинами это обусловлено, будет рассмотрено далее. На данном этапе же можно заключить, что для постоянной реализации подобного сценария действий лидер должен быть хорошим актером, уметь вызвать в подчиненных необходимые эмоции и настрой. Чаще всего лидеры добиваются этого с помощью личного примера, стараясь показывать окружающим только оптимистичный настрой, решимость и уверенность.

Учитывая, что для функционирования абсолютно любого лидера необходим коллектив, лидер посвящает много времени процессам коммуникации. Лидер умеет эффективно общаться на любом уровне, гася враждебность и получая

информацию, а также располагая к себе. Особенно следует отметить некоторую страсть практически всех лидеров к общению с эксцентричными людьми. Возможно, объяснение кроется в стремлении к чему-то необычному, странному и потенциально новаторскому. Помимо постоянного процесса коммуникации внутри коллектива, эффективный лидер постоянно заводит новые знакомства, меняет бизнес-партнеров, подсознательно просчитывая пользу от данных связей. Подспорьем в этом является умение эффективного лидера быть искренним.

Эффективный лидер редко вступает в споры. Будучи открытым для всего нового, он готов соглашаться, черпая знания из мнения других людей. Эффективный лидер, вопреки общепринятому мнению о его всеведении, в действительности не обладает многими знаниями и информацией. В мыслях масс все еще живы пережитки прошлого, когда лидер являлся в некотором роде мифологическим созданием, знающим все и вся. Трудность состоит в том, что лидер может бояться, что окружающие догадаются, что он не владеет ситуацией, не знает, что предпринять. Успешный лидер превращает свое незнание в некоторую демонстрацию силы, а не слабости. В связи с нехваткой навыков или информации лидер умеет высвобождать таланты других людей [26, С. 50]

Отметим, что эффективный лидер обладает способностью управлять людьми, основываясь на их признании, а не в результате занимаемой должности (что в данном случае обычно является следствием). Принцип, следование которому формирует уважение, звучит следующим образом: лидер надежен. В связи с этим он внушает доверие, которое, в свою очередь, и позволяет ему управлять группой. Помимо этого, лидер всегда принимает на себя ответственность за свои решения и их последствия. Он старается не разрушать доверие и ощущение надежности из-за поисков виноватых в своих же ошибках.

### 3. Выделение главного

В системе лидерских качеств необходимо выделить следующий принцип: лидер не плетет интриг. Окруженный людьми, имеющими свои индивидуальные интересы и требования, лидер так или иначе будет подвергаться давлению. В данном случае следует жестко придерживаться этого принципа, поскольку начав действовать в интересах индивидуума, а не группы, лидер постепенно перенесет весь свой потенциал в эту сферу.

Настоящий лидер постоянно занимается анализом окружающей действительности и происходящих в ней событий. Он понимает важность мелочей, справедливо



полагая, что группу может погубить не «плохая» тактика и стратегия, а отсутствие мелочей, связанных с логистикой, вспомогательными ресурсами, потребностями индивидов. Поэтому лидер должен отслеживать и такие на первый взгляд незначительные моменты. Этот принцип следует дополнить принципом эмпатии. Лидер сопереживает. До конца не понимая нужды подчиненных, но пользуясь аналитическим мышлением, он проецирует на себя их потребности и эмоции, тем самым обеспечивая группу необходимой эмоциональной поддержкой

#### 4. Особые принципы «от различия с менеджером»

После изучения различий между лидером и менеджером, выявленных Уорреном Беннисом, была дополнена система принципов, которыми должны руководствоваться лидеры организации

Лидер должен быть заинтересован в будущем, а не в настоящем. Это обусловлено во многом и тем, что лидер редко бывает лучшим исполнителем. Учитывая, что основной навык лидера - умение увлекать других людей, как правило, не совпадают с необходимым навыком для исполнения какой-либо задачи. Разумеется, лидер может и в некоторой степени даже должен пытаться освоить каждый процесс, выполняемый его подчиненными, но это не должно стать самоцелью. Лидер не должен выполнять отдельные задачи лучше своих подчиненных. Его умение должно заключаться в планировании тех задач, которые должны быть решены в долгосрочной перспективе. Краткосрочное планирование и назначение лучших исполнителей - удел менеджеров.

С вышеупомянутым принципом неразрывно связан и следующий принцип - лидер строит долгосрочные планы, не краткосрочные. Более того, эффективный лидер, как правило, неэффективен в роли менеджера. В связи с этим необходимо привлечение или воспитание индивидуумов, которые могли бы взять на себя планирование и выполнение задач в краткосрочном периоде

Следующий принцип - нахождение постоянного компромисса между преобразованиями и функциями менеджера. Лидер заинтересован в преобразованиях, а менеджер в стабильности. Однако такая стабильность по сути является рецессивной. Лидер должен создавать возможности развития. Суть этого высказывания заключается в том, что лидер не преобразует людей, не трансформирует и не переделывает их, лидер создает возможности, которые позволяют членам группы проявлять свои таланты и реализовывать свой потенциал. Истинный лидер организации видит в каждом подчиненном талант,

предрасположенность, поскольку нет причин считать иначе.

## 5. Парадокс лидерства

Постоянная тяга к новаторству и риску формирует несколько противоречивый принцип лидерства -лидер допускает ошибки. Противоречивость заключается в том, что именно количество исправленных ошибок указывает на эффективного лидера. Ошибаясь и исправляясь, лидер быстро набирается опыта, а также спланирует группу успешными результатами, укрепляя веру в свои лидерские качества. Впоследствии уровень успеха от исправлений намного превысит уровень потерь от ошибок.

## 6. Дар лидера

Эффективный лидер занят видением, а не инструкциями. Он лишь очерчивает круг задач, которые должны быть выполнены в ближайшем времени. В редких случаях руководители совмещали в себе одновременно развитые на высоком уровне и лидерские, и менеджерские способности. Однако в большинстве случаев руководитель одарен чем-то одним. Поэтому, согласно данному принципу, для лидера намного важнее то, куда идет ведомая им группа, чем то, как она идет к этой цели. Лидер лишь удостоверяется в выполнении наиболее важных промежуточных задач.

Лидер умеет делегировать власть, не осуществляя контроля. Не умея до конца эффективно выполнять функции менеджмента, лидер почти интуитивно находит людей, обладающих нужными качествами. На чем основывается умение делегировать власть в каждом конкретном случае, автор утверждать затрудняется

Помимо этого, лидеры, как правило, воспитывают других лидеров. Данный факт трудно назвать принципом лидерства, это, скорее всего, тенденция, характерная для уже состоявшихся лидеров. Принципиально тут то, что лидер должен создавать не последователей, а энергичных и независимых лидеров, умеющих эффективно функционировать в новом мире.

## 7. Два принципа «от вопросительного знака»

Особое место в рассмотренной классификации занимает принцип лидерства, нацеленный на то, что лидер упрощает, избегая сложности. Данный принцип вполне логичен, если задуматься об объемах информации и событий, с которыми приходится работать лидеру. Этот принцип помогает эффективному лидеру быть

что называется «парадоксальным», а именно: одновременно очень логичным и последовательным, а также непредсказуемым и инновационным. Такого эффекта можно добиться, оценивая ситуации с помощью абстрактных категорий, не отвлекаясь на детали. Такая узкая направленность является ошибочной, и поэтому должна быть подкреплена обоснованными фактами познания и прагматики.

Важным, а также и проблемным принципом лидерства является применение интуиции лидера, дополняющей логику. Несмотря на то, что применимость данного принципа находится под вопросом, то, что он используется всеми эффективными лидерами, представляет собой неопровержимый факт. Практическое применение проявляется во множестве ситуаций. Например, лидер интуитивно знает, когда нужно ждать. Несмотря на то, что лидер динамичен и все время находится в движении, он интуитивно чувствует, когда нужно остановиться. Он также чувствует запас своей «прочности», отдавая себе отчет в том, когда нужно сделать перерыв, чтобы не «перегореть», особенно если речь идет о сложных ситуациях. И, наконец, лидер знает, когда уходить. Лидер чувствует ситуацию, понимает, что обстоятельства и приоритеты изменились, что потребность в нем конкретно исчезает

## 8. Лидер и харизма

Среди личностных качеств лидера важнейшим является наличие так называемой «харизмы». Человек, который обладает харизмой, должен отличаться от других людей. Признаки отличия могут быть различными. Это могут быть и стигматы, и акцент, и рост, и другие внешние особенности. При их отсутствии лидеру необходимо их наработать. Кроме того, нужна идея, а также присутствие некоторого личного идеологического стержня. Все это формирует такие неотъемлемые части харизмы, как новизна и неординарность. У всех харизматичных лидеров есть особый ритуал, который проявляется в использовании гербов, эмблем, гимнов и т.д. наряду с успехом. Важно отметить, что харизма и успех -понятия тождественные, поэтому харизма исчезнет, если ее носитель неуспешен.

В данном параграфе были рассмотрены основные принципы лидерства, которые должен использовать в своей работе каждый лидер любого коллектива. Максимально качественное использование принципов позволит создать эффективную команду специалистов, результатом которой будут успешные решения и хорошая продуктивность труда. Прежде всего лидер должен строить отношения с командой, чтобы она воспринимала его ценности, доверяла и

следовала за ним.

## **1.3 Анализ значения роли лидера и авторитета менеджера в организации**

До недавнего времени в среде ученых – менеджеров преобладало мнение, которая между понятиями «руководство», «лидерство» и «власть» нет существенного отличия, поскольку лицо, которое наделено полномочиями для осуществления управляющих функций (менеджер), автоматически считается лидером коллектива и имеет власть над подчиненными. Однако на практике эти три составляющих управленческого влияния не обязательно сосредоточены в одних руках.

Если руководство состоит в праве лица давать официальные доверенности и распоряжение подчиненным и требовать их выполнения, то реальная власть зависит от личных качеств и ситуации, в которой находится руководитель (менеджер).

Отличия между статусом лидера и формального руководителя вытекают из особенностей роли и функций, которые ими выполняются.

Руководство предусматривает монополию на принятие решений и контроль за ходом их выполнения.

Лидер не узурпирует право принимать решение, а, наоборот, приглашает к этому каждого сотрудника. В результате изменяется статус каждого сотрудника. Если руководитель противостоит группе подчиненных, выступает как внешняя сила, то лидер превращает коллектив в единую команду.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции [17]:

- постановка целей перед всеми участниками совместной деятельности (в процессе их взаимодействия);
- поиск средств достижения конкретных целей;
- мотивация побуждения к конкретному типу поведения, а также модификация их поведения;
- ориентирование усилий на достижение целей;

- формирование общих способов восприятия реальности и норм организационной (групповой) культуры.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (таблица 1). Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Таблица 1

Различие и сходство между менеджером и лидером

<b>Лидер</b>	<b>Менеджер</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Является инноватором	Является администратором
Вдохновляет	Поручает
Работает по собственным целям	Работает по целям организации
Видение - основа действий	План - основа действий
Полагается на людей	Полагается на систему
Использует эмоции	Использует доводы
Доверяет	Контролирует
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Энтузиаст	Профессионален

## Лидер

## Менеджер

1

2

Превращает решения в реальность

Принимает решения

Делает правильное дело

Делает дело правильно

Обожжаем

Уважаем

Обладает умением поставить себя на место другого

Низкий уровень эмоциональной вовлеченности во взаимоотношения с другими людьми.

Оригинален

Следует типовым приемам

Рассматривает долгосрочную перспективу

Рассматривает краткосрочную перспективу

Спрашивает: что и почему

Спрашивает: где и когда

Смотрит на перспективу

Оглядывается назад

Таким образом, менеджер является человеком, направляющим работу подчиненных, при этом несет персональную ответственность за конечный ее результат. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. В отличие от менеджера лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Считается, что лидер в отличие от менеджера постоянно находится перед необходимостью решения двух противоположных проблем: быть ориентированным

на задачу и регулировать отношения между людьми. В контексте объединения лидерства и менеджмента во второй половине двадцатого столетия появилось направление "философия успеха». Деятельность лидеров определялась в ней как такая, что ориентированная на технологию и идеологию одновременно.

При этом для лидера важно не только определить свою систему ценностей, а и обеспечить сознательное следование этим ценностям всех сотрудников [22]. Для того, чтобы успешно осуществлять управленческие функции, современному руководителю нужно уметь вести за собой подчиненных. Выступая сегодня в ролях управляющего и новатора, менеджер, прежде всего, обнаруживает себя как лидер. В каждой конкретной трудовой группе действует индивид, к которому прислушиваются и присматриваются другие люди, он влияет на окружающих основным образом по двум социально-психологическими каналами:

- а) по каналу авторитета (члены группы признают преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т.п.);
- б) по каналу харизматических свойств (человечность, вежливость, нравственность).

В реальной жизни все это подытоживается процессом добровольного признания особенности лидера, что характеризуется в неуклонном наследовании, копировании его действий и в целом его поведения.

Лидер является транслятором этических принципов в коллективе.

Этика лидера складывается из собственных этических воззрений, из уровня принятия целей организации и направления собственных целей. А принятие управленческого решения будет зависеть от важности и уровня воздействия каждого из этих составляющих на конкретного человека. В подавляющем большинстве случаев менеджер сообщает подчиненным этику и цели организации, которые могут находиться за пределами его этических убеждений и собственных целей. Если же принятие менеджером этики организации высоко, то возрастает его убежденность в правильности принимаемых решений.

Когда речь идет о лидерстве, то подчиненные доверяют своему руководителю, полагаясь на его моральную целостность, верят тому, что он им говорит. Небезосновательно принято считать, что доверие подчиненных это то, что руководителю очень сложно заслужить, но легко потерять. Вместе с тем, многие менеджеры часто задаются вопросом: для чего руководителю необходимо доверие подчиненных?

Обладая должностными полномочиями, руководитель вправе рассчитывать на выполнение распоряжений и при отсутствии к нему доверия со стороны его сотрудников. Дело в том, что состояние современной внешней и внутренней среды организации настолько нестабильно, что компаниям очень редко удается долгое время находиться на гребне успеха.

Успех сменяется неудачами, и в это время от сотрудников требуются дополнительные усилия, приверженность компании. Иными словами, компания в лице лидера обращается к подчиненным с просьбой о самоотверженном повелении в трудные для компании времена с надеждой на лучшее будущее. Ответное поведение сотрудников на подобную просьбу, как правило, строится на доверии, которое подчиненные оказывают своему лидеру. Если лидер в прошлом не раз демонстрировал неэтичное поведение, едва ли стоит ожидать поддержки в трудную минуту со стороны подчиненных.

Также, именно перед менеджерами стоит задача разработки миссии организации, ее целей, на которые ориентируется коллектив. Классики менеджмента утверждают, что миссия, как главный социальный ориентир любой компании, разрабатывается руководством для двух целей: с одной стороны, показать общественную пользу организации, с другой стороны, миссия ориентирована непосредственно на сотрудников, так как с ее помощью руководство пытается корректировать их поведение. Поскольку миссия это основополагающая категория стратегического менеджмента, ее принятие всеми сотрудниками компании просто необходимо, в этом роль лидеров как разработчиков миссии компании.

Отметим, что лидеры являются также объектом пристального внимания коллектива, следовательно, поведение лидера может производить как положительное, так и отрицательное значение на коллектив.

Зададим вопрос о формировании лидеров и лидерства в коллективе, какие модели и теории описывают данный процесс, теориям лидерства посвящен следующий параграф курсовой работы.

## **1.4 Значение теории лидерства в системе эффективного менеджмента**

Современные научные концепции лидерства можно условно разделить на несколько больших групп, которые развивались в хронологическом порядке.



В первой группе концепций исследовалась проблема набора личностных черт, которыми должен быть наделенный лидер.

Во второй группе принадлежат теории, в которых исследовалась проблема "какие действия определяют лидера?"

Теории третьей группы изучают условия, в которых именно происходит лидерство как процесс. Это ситуативные и личностно-ситуативные теории, теории случайностей и гуманистические теории.

Четвертая группа - теории ценностного лидерства, где ценности рассматриваются как основные детерминанты взаимодействия лидеров и членов группы.

Рассмотрим более подробно основные черты данных концепций в разрезе общепринятых теорий.

1. Харизматическая теория, базирующаяся на концепции личностных черт лидера.

Название данной теории основывается на слове «харизма», которая означает «благодать», «то, что сошло на человека свыше». Данная теория исходит с немецкой психологии конца XIX – начала XX века и концентрирует свое внимание на прирожденных качествах лидера. Лидером, согласно данной теории, может быть только тот человек, который имеет набор личностных качеств или совокупность некоторых психологических черт.

Харизматический лидер рассматривается как личность, которая в состоянии перестроить мораль и предложить положительное видение развития организации в будущем.

Б. Келлерман отмечает, что исследователи должны помнить - лидерство не является концепцией морали.

Лидеры - это такие точно люди, как и остальные: они заслуживают доверия, но могут и обманывать, они трусы и смельчаки, скупые и щедрые одновременно. Нельзя утверждать, что все лидеры добрые [23].

Харизматическая личность всегда стремится захватить лидерские позиции. Лидер-харизматик всегда является человеком протестующим, который стремится изменить ситуацию, выполняет функцию преобразователя мира.

Харизматическая личность предлагает свое собственное понимание иерархии ценностей, морали и идеологии.

Нет харизматического лидера, который служит самому себе, он всегда является слугой какой-то чрезвычайной ("сверхценной") идеи и вождем той группы, которая за ним двигается. Такой лидер часто отказывается от индивидуальных благ и радостей, находя удовлетворение в воплощении в жизнь своих мечтаний и идей. Но, вместе с тем, нельзя быть харизматическим лидером для всех людей сразу, такой индивид становится авторитетом для большей или меньшей группы, которая выступает оппозицией относительно других групп и стремится навязать им свои цели. Необходимо, чтобы была проблемная ситуация, нужно, чтобы к способу решения этой проблемы значительная часть коллектива относилась критически. В таком случае харизматический лидер рассматривается его последователями как проводник (мессия) [24].

Некоторые концепции лидерства предлагали обращать внимание только на личные качества лидера и образцы его поведения, при этом ситуационные факторы не учитывались.

2. Ситуационный подход определяет, что люди становятся лидерами не столько в силу своей личности, а благодаря разным ситуационным факторам и соответствии взаимосвязи между лидером и ситуацией.

В ситуативной теории доказывалось, что появление того или другого лидера предопределяется в первую очередь обстоятельствами, временами и местом, а наличие определенных личностных качеств у него занимает второе место. Утверждается, что выдвижение группового лидера происходит при появлении важной групповой задачи, которая отвечает структуре этой группы.

По мнению А. Карпова, процесс ролевой дифференциации "...сопровождается явлениями ситуативного лидерства в подготовке решения; он заключается в том, что на разных стадиях решения проблемы роль лидера могут принимать на себя разные члены группы; чаще всего те, чей тип наиболее отвечает характеру того или другого этапа" [18].

То есть при разных обстоятельствах лидерами могут стать разные члены группы в зависимости от наличия в них необходимых качеств, одни и те же из которых в разных ситуациях могут быть эффективными, нейтральными или же даже нежелательными. Отсюда значит, что лидерство является случайным фактором, а не свойством индивида.

По данным Е. Кудряшовой [19], подавляющее большинство западных исследователей соглашается с существованием таких двенадцати ситуационных факторов лидерства:

- 1) история социума (учреждения, организации, группы);
- 2) возраст лица, которое раньше занимало позицию лидера;
- 3) возраст нынешнего лидера и его предыдущий опыт;
- 4) социальная система, в которой данная система существует (внутри которой происходят действия);
- 5) особые потребности организации в ее деятельности;
- 6) психологический климат, межсубъектные отношения;
- 7) характер деятельности, которой придерживается лидер;
- 8) размер социума (количество людей, которые входят в него);
- 9) уровень кооперации субъектов, необходимый лидеру;
- 10) культурные ожидания членов группы;
- 11) личностные характеристики субъектов;
- 12) требования времени и возможности для принятия решения.

Этот перечень демонстрирует зависимость эффективности лидерского поведения от типа ситуаций и факторов, которые ее определяют.

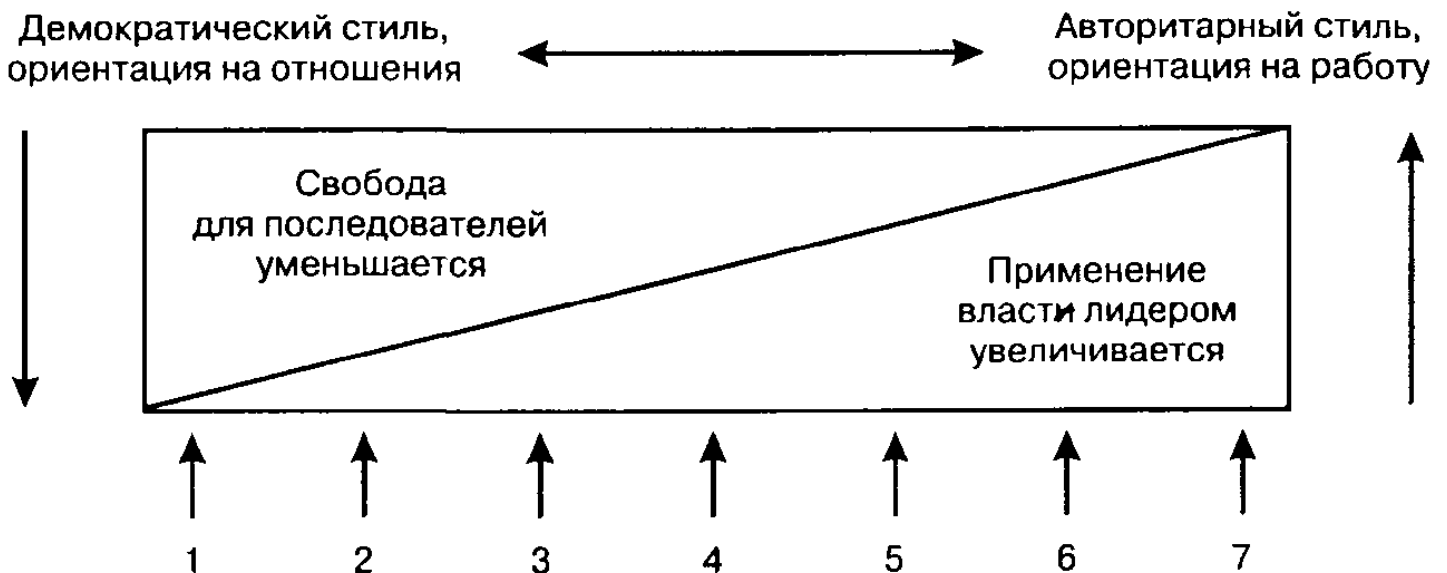
К основным теориям, которые основываются на ситуационном лидерстве относятся:

- континуум лидерского поведения Танненбаума - Шмидта (рис.2);
- ситуационная модель Фидлера (рис.3);
- ситуационная модель Херсея и Бланшарда (рис.4);
- модель принятия решений Врума - Йеттона - Яго (рис.5);
- модель «путь-цель» Торенса, Митчелла и Хауса;

- модель Стинсона – Джонсона.

Согласно континуума лидерского поведения Танненбаума – Шмидта, лидер:

- 1) дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их;
- 2) делегирует группам право принимать решения по определенным вопросам;
- 3) выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;
- 4) предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;
- 5) выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам;
- 6) принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;
- 7) сам принимает решения и доводит их до подчиненных.



**Рис. 45**

Рис.2. Сущность континуума лидерского поведения

Танненбаума - Шмидта

В соответствии с этой моделью лидер выбирает один из семи возможных паттернов (образцов) поведения в зависимости от своих взглядов об источниках власти, отношении с последователями и ситуации (см. рис. 2). Демократ считает, что

власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного мотивирования. Автократ считает, что власть дается его положением в группе (организации) сверху, что люди внутренне ленивы, эгоистичны и на них опасно полагаться. Между этими крайностями существуют еще пять промежуточных стилей поведения. Выбор одного из них обуславливается изменением ситуации и изменением отношений с последователями.

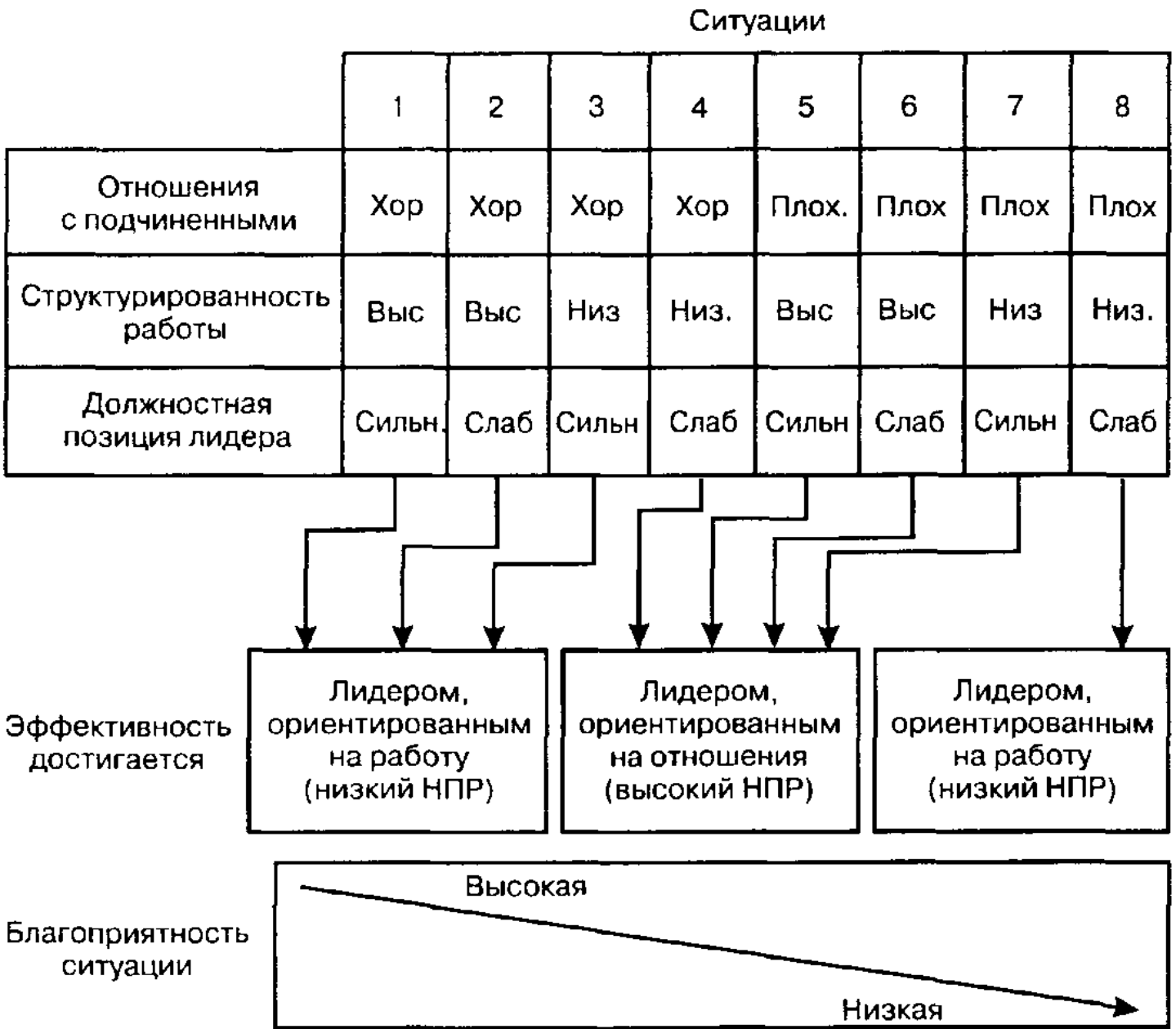
По мнению американского ученого Ф. Фидлера [25], существуют три критические ситуации, которые влияют на наиболее эффективное лидерство:

- влияние должности - лидер, который имеет больше должностных полномочий, может значительно легче вести за собой, чем тот, кто не владеет такими полномочиями;
- структура задач, или четкость, с которой поставлены задачи могут быть описаны по сравнению с ситуациями;
- взаимоотношения между лидером и членами группы.

То есть данная ситуационная теория определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером в одном случае, приобретает авторитет, который начинает на него "работать" вследствие действия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как "лидер вообще" (рис. 3).

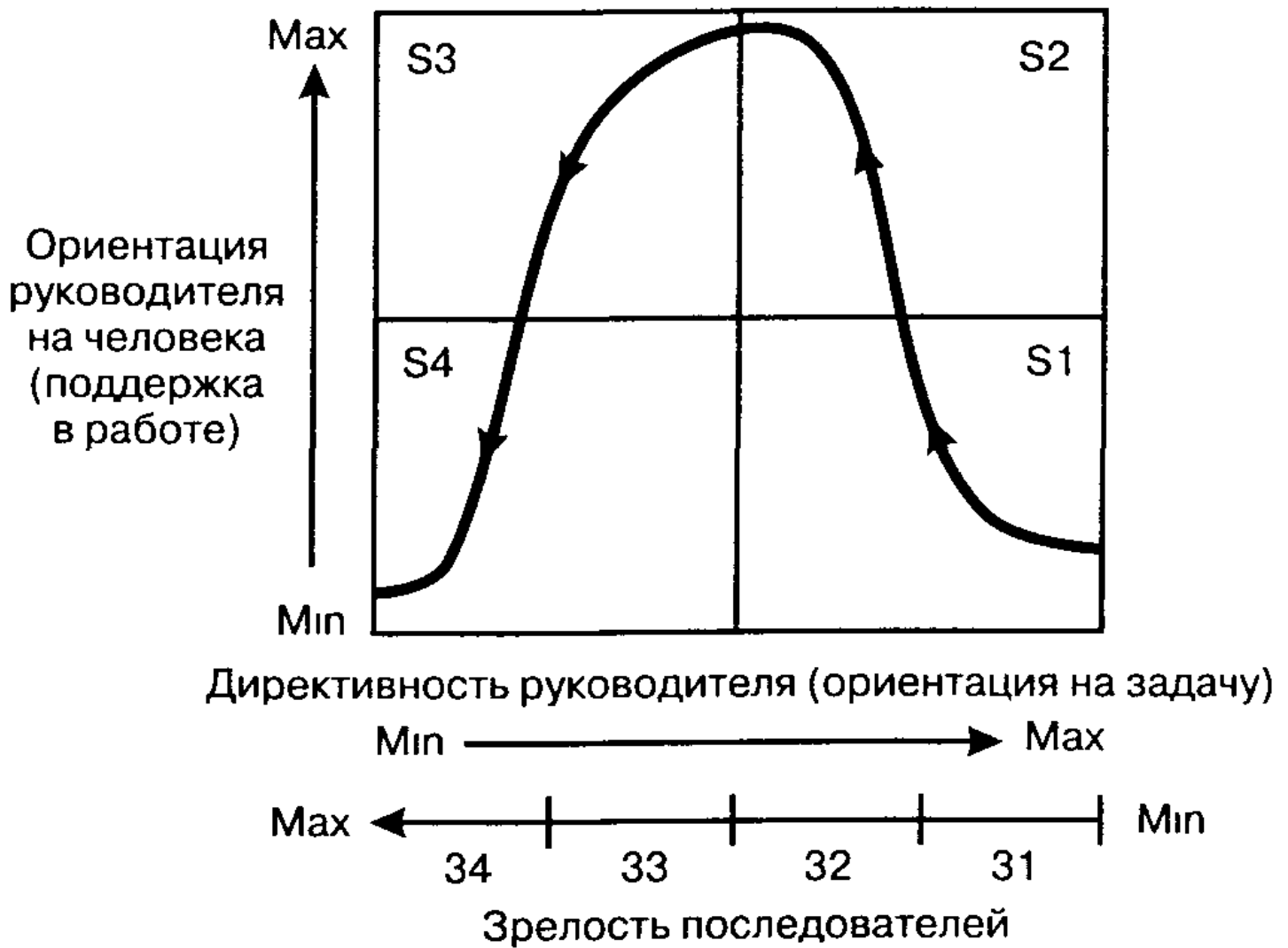
Ситуационная модель Херсея и Бланшарда (рис. 4) оперирует рядом показателей. Зрелость последователей:

- 31 - способны работать в незначительной степени, желают работать редко;
- 32 - способны работать в некоторой степени, иногда желают работать;
- 33 - способны работать в достаточной степени, работать желают часто;
- 34 - способны работать в значительной степени, обычно желают работать.



**Рис. 46**

Рис. 3. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера



**Рис. 47**

Рис. 4. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

При этом формируются приемлемые стили руководства:

- S1 - указывающий (даю задания и проверяю исполнение);
- S2 - убеждающий (объясняю и убеждаю);
- S3 - участвующий (помогаю в работе, выступаю как партнер);
- S4 - делегирующий (делегирую ответственность, переключаюсь с задачи и человека на развитие организации);
- граница областей S2 и S3 говорит о необходимости проведения интенсивной работы с сотрудником.

Рассмотрим основные положения модели «путь-цель» Теренса, Митчелла и Хауса.

Эффективный лидер должен помочь подчиненным (коллегам) идти путем, который ведет их к желаемой цели. В случае, когда мотивация сотрудника (уверенность в связи величины усилия и размера вознаграждения) поддерживается оптимальным лидерским стилем, то система менеджмента на предприятии функционирует эффективно.

В результате выполнения первой (теоретической) главы работы можно сделать ряд обобщающих выводов.

1. Эффективное управление предприятием в условиях рыночной экономики становится все более сложным. Проблемы, возникающие перед предприятиями невозможно решить без современной профессиональной системы менеджмента, изучения и усовершенствования функций менеджмента, выделения феномена лидерства и его использования в практике управления.
2. Руководство - это феномен, который возникает в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство - феномен, зарождающийся системой неформальных (неофициальных) отношений. Как показывают авторитетные исследования, роль руководителя определена согласно целей организации, а роль лидера возникает стихийно.
3. Лидерство в меньшей мере касается того, что вы делаете, а в большей - кто вы есть. Лидер должен работать не на свои интересы, проявляя цинизм, а на выполнение поставленных задач предприятия.
4. Лидер отличается от хорошего руководителя не только тем, что выполняет управленческие функции, но является непревзойденным интегратором. Лидер должен создавать мотивацию для своих подчиненных.
5. Отличия между статусом лидера и формального руководителя вытекают из особенностей роли и функций, которые ими выполняются.
6. Проведя сравнительную характеристику теорий лидерства, можно сделать вывод, что наиболее эффективной есть ситуационная теория и ее модели, поскольку она объединяет не только влияние ситуационных факторов, но и личные качества лидера.
7. Проведенный в первом разделе курсовой работы теоретический анализ феномена лидерства в эффективном управлении позволил перейти к рассмотрению



проблем менеджмента конкретного предприятия, чему и посвящена вторая глава работы.

## **2 Оценка лидерства и роль руководителя в системе управления ООО «АЗС Плюс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации**

Предприятие ООО «АЗС Плюс» находится в г. Пермь по улице Советской армии 52 и имеет значительный опыт в строительстве, реконструкции и модернизации автозаправочных станций (АЗС) на территории нашего государства.

Предприятие осуществляет капитальное строительство АЗС «под ключ» любой сложности. Имея значительны опыт работы в сфере строительства, инженерами предприятия были разработаны и воплощены в жизнь ряд проектов заправочных станций.

Результатом работы является полностью готовый к эксплуатации объект, со строгим соблюдением сроков сдачи объекта и с соответствием проектно-исполнительной документации.

Целями функционирования общества является извлечение прибыли для участников, повышение благосостояния трудового коллектива и расширения рынка товаров и предоставляемых услуг [31].

Предметами деятельности предприятия являются:

- оптовая торговля оборудованием для автозаправочных станций и комплексов;
- оптовая торговля машинами и оборудованием;
- оптовая торговля станками с программным оборудованием;
- оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование;

- деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и оборудования;
- деятельность агентов по оптовой торговле строительными материалами;
- производство строительных металлических конструкций;
- производство строительных металлических изделий;
- ковка, штамповка, профилирование, прессовка, изготовление изделий методом порошковой металлургии;
- предоставление услуг по обработке профилированного листового металла;
- обработка металлов и нанесения специальных покрытий на металлоконструкции;
- производство прочих готовых металлических изделий;
- производство прочих изделий, не включенных в другие группировки;
- производство профилей и конструкций шпунтового типа из стального проката.
- производство грутого профиля;
- производство металлоконструкций из стального проката;
- производство полуфабрикатов из алюминия и алюминиевых сплавов;
- производство и реализация изделий производственно-технического назначения;
- комиссионная, розничная, оптовая, торгово-закупочная, посредническая деятельность;
- обработка закупленных товаров и продукции с целью изменения и повышения их потребительских качеств;
- маркетинговые, инжиниринговые, внедренческие, консультативные, юридические, информационные, рекламные услуги
- организация научно-технических исследований, разработка программного обеспечения и наукоемкой продукции с последующим внедрением в производственную деятельность;

- организация и проведение деловых встреч, встреч по интересам, семинаров, симпозиумов, аукционов и прочих мероприятий.

Основной перечень производимых работ предприятием является:

1. Проектно-изыскательские работы
2. Устройство котлованов, фундаментов.
3. Изготовление/монтаж металлоконструкций зданий операторный, навесных групп.
4. Возведение зданий и сооружений (включая: отопление, водоснабжение, канализация, вентиляция, кондиционирование)
5. Наружные и инженерные сети
6. Устройство резервуарного парка хранения топлива и прокладка технологических трубопроводов (поставка/монтаж резервуаров, монтаж пластиковых трубопроводов, насосов, запорной арматуры)
7. Монтаж, пуск и наладка ТРК (топливо-раздаточной колонки)
8. Работы по автоматизации технологических процессов (монтаж систем измерения уровня топлива «Струна-М», Veeder Root, Incon, OPW; систем контроля герметичности резервуаров, систем газоанализаторов, изготовление/монтаж шкафов автоматизации АЗС)
9. Изготовление/монтаж рекламно-информационного оборудования навеса, здания, коронок заправочного островка, эксплуатационного оборудования
10. Работы по благоустройству территории АЗС включая дорожные работы.

Обслуживание АЗС:

Специалисты предприятия осуществляют комплексное техническое обслуживание АЗС.

1. Гарантийное техническое обслуживание;
2. Планово-предупредительный ремонт;
3. Аварийный ремонт;

4. Работы по договору ежемесячного сервисного обслуживания АЗС;

Предприятие декларирует такие конкурентные преимущества на рынке:

1. Ценовая политика предприятия, связанная с тем, что предприятие имеет собственные производственные мощности.

2. Высококвалифицированный штат инженерно-технических сотрудников и рабочих.

3. Высокое качество продукции и внедрение системы менеджмента качества.

4. Максимальное выполнение работ собственными силами без привлечения субподрядчиков.

В таблице 2 приведем значения финансовых показателей деятельности предприятия ООО «АЗС Плюс» .

Таблица 2

Основные финансовые показатели деятельности предприятия по результатам бухгалтерского баланса, тыс. руб. [32]

№ Показатель	Годы			Разница
	2014	2015	2016	2015/2016
1 Выручка	86911,00	86194,00	112846,00	26652,00
2 Себестоимость продаж	70988,00	72593,00	101435,00	28842,00
3 Валовая прибыль (убыток)	15923,00	13601,00	11411,00	-2190,00
4 Управленческие расходы	10099,00	13088,00	11220,00	-1868,00
5 Прочие расходы	205,00	191,00	235,00	44,00

6 Чистая прибыль	450,00	250,00	116,00	-134,00
------------------	--------	--------	--------	---------

Анализ значений, приведенных в таблице 2, дает возможность сделать вывод о том, что, несмотря на увеличение выручки на 26652,00 тыс. руб. и снижения управленческих расходов на 1868,00 тыс. руб. валовая прибыль предприятия уменьшилась на 2190,00 тыс. руб., а чистая прибыль на 134,00 тыс. руб.

Это произошло в связи с увеличением себестоимости продаж.

Руководству предприятия необходимо обратить внимание на систему менеджмента для поиска ресурсов относительно снижения расходов и повышения прибыли.

Миссия предприятия формулируется так: «Надежное оборудования, качественные услуги и профессионализм для вашего бизнеса».

Исходя из видения и миссии предприятия, сформулируем дерево целей, которое состоит из генеральной цели: «Увеличение числа клиентов компании в 2 раза за 5 лет». Или кратко «2//5». Такое, на первый взгляд условное отображение генеральной цели может показаться лишним, но с другой стороны столь емкое выражение цели может быть представлено в виде логотипов или иных визуальных меток, что позволит ненавязчиво подчеркивать сотрудникам генеральную цель компании.

Поясним суть выбранной генеральной цели. Поскольку рассматриваемая компания является как производственной, так и сервисной, то основная прибыль ее формируется за счет клиентов, кроме того, доверие – вот, что самое главное в деятельности проектируемой компании, наличие широкой клиентской базы, которая доверяет компании является важнейшим показателем ее развития. Исходя из предложенных вербальных целей, построим дерево целей реализации генеральной цели предприятия

Для ООО «АЗС Плюс» в первую очередь необходим квалифицированный персонал. Поскольку на рынке недостаточно высококвалифицированного персонала, а его стоимость зачастую за пределами высока, планируется развивать государственно-частное партнерство с ВУЗами для подготовки соответствующих специалистов.

## **2.2 Оценка лидерских качеств руководителей в системе управления организацией**

Для анализа лидерских качеств у руководителей предприятия применялась методика Е. Жарикова, Е. Крушельницкого, достаточно подробно освещенная в литературном источнике [36]. Данная методика имеет такие шкалы оценки:

- сумма баллов оказалась менее 25 - качества лидера выражены слабо.
- сумма баллов от 26 до 35, качества лидера выражены средне;
- сумма баллов от 36 до 40, качества лидера выражены сильно
- сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

На первом этапе диагностики оценивались лидерские качества руководителей среднего звена предприятия:

- мастера производственного цеха;
- ведущего инженера;
- главного технолога;
- главного энергетика;
- начальника ПТО;
- начальника участка ПНР;
- начальника участка ОСР;
- главного бухгалтера;

Полученные оценки лидерских качеств у руководителей приведены на рис. 5.

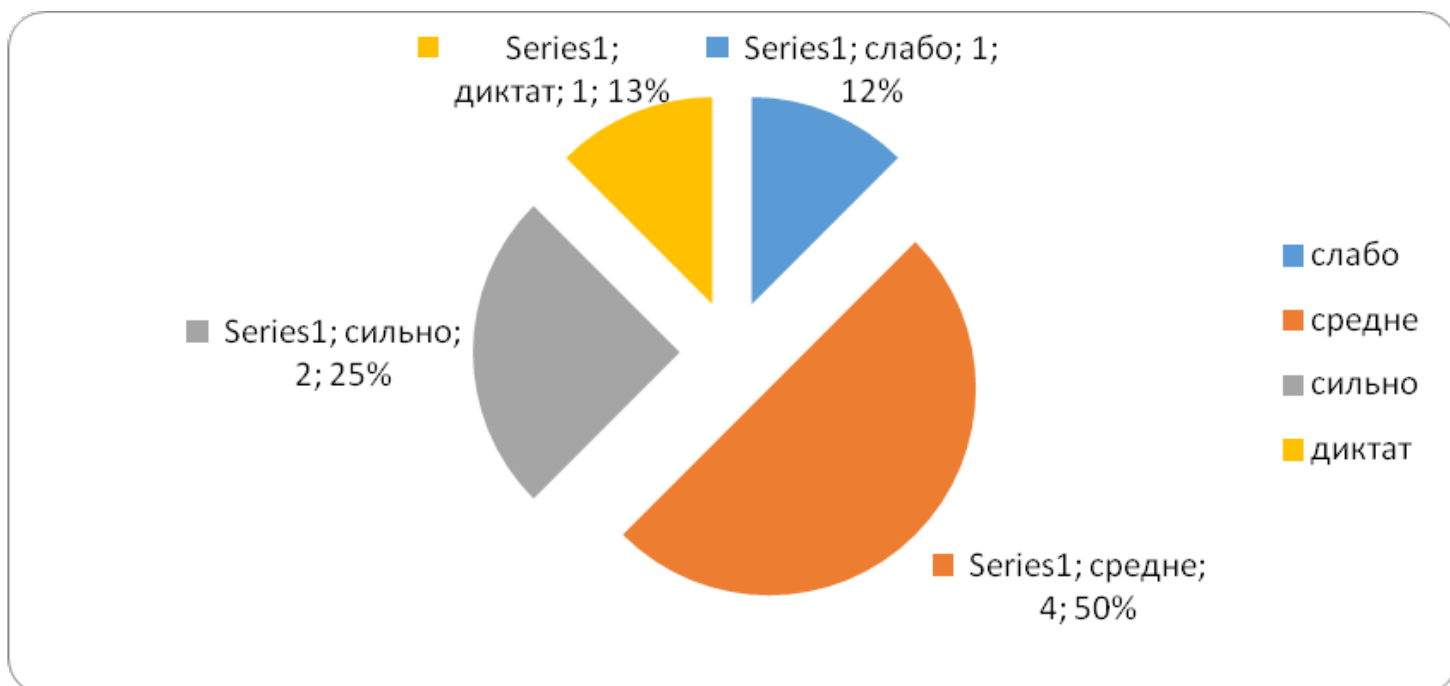


Рис. -5. Результаты диагностики лидерских качеств у руководителей среднего звена предприятия

Анализ данных, приведенных на рисунке 8 свидетельствует, что лидерские качества руководителей среднего звена на предприятии выражены посредственно, что сказывается на эффективности их управления подчиненными коллективами. Следовательно, в рекомендательной части работы требуется разработать рекомендации относительно развития лидерских качеств руководителей данного звена управления.

Сильные лидерские качества выражены у ведущего инженера и главного бухгалтера, слабо у мастера производственного цеха.

Поскольку результаты самооценки лидерских качеств руководителей высшего звена предприятия могут быть искажены неискренними ответами, для диагностики лидерских качеств директора предприятия, заместителя директора, главного инженера, начальника производства использовались оценки их непосредственных подчиненных, выбранные на условиях анонимности по два сотрудника для каждого руководителя. Результаты оценки усреднялись. Для оценки использовалась методика «Эффективность лидерства», предложенная Р.С. Немовым [37].

Ключ данной методики имеет вид:

- от 30 до 40 баллов – стиль руководства как лидера – эффективен;

- от 11 до 29 баллов – стиль руководства как лидера – среднеэффективен;

- менее 10 баллов – не рекомендуется быть лидером коллектива.

Результаты оценки приведены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты оценки эффективности лидерства для руководителей предприятия

№	Должность	Оценка	Результат
1	Директор	21	Средняя эффективность
2	Заместитель директора	14	Средняя эффективность
3	Главный инженер	35	Высокоэффективный лидер
4	Начальник производства	32	Высокоэффективный лидер

Анализ проведенных исследований, дает возможность вскрыть проблемную ситуацию со средней эффективностью директора и заместителя директора предприятия, как лидеров. Данная проблема может быть связана с неправильным выбором стиля управления менеджерами. Следовательно, далее необходимо провести анализ существующего стиля руководства на предприятии.

Для определения существующего стиля руководства воспользуемся моделью Р.Лайкерта, который обобщил реальные методы руководства и расположил их на некоторой шкале от 1 до 4

Р.Лайкерт назвал модель № 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель № 4 - ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежит бригадная организация работы, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели № 2 и № 3 являются промежуточными.



Для директора предприятия ООО «АЗС Плюс» характерно консультативно-демократический стиль управления. Это модель №3, в которой директор проявляет большее, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются на верхнем уровне, частные задачи могут делегироваться вниз. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то расхождение с формальной частичное.

Рассмотрим еще один метод выбора стиля руководства, который получил название «решетка менеджмента» (рис. 10) [3, 39].

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицированная и популяризованная Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включающую 5 основных методов и стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует "заботу о человеке" по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует "заботу о производстве" также по шкале от 1 до 9. Стиль и методы руководства определяется обеими этими критериями.

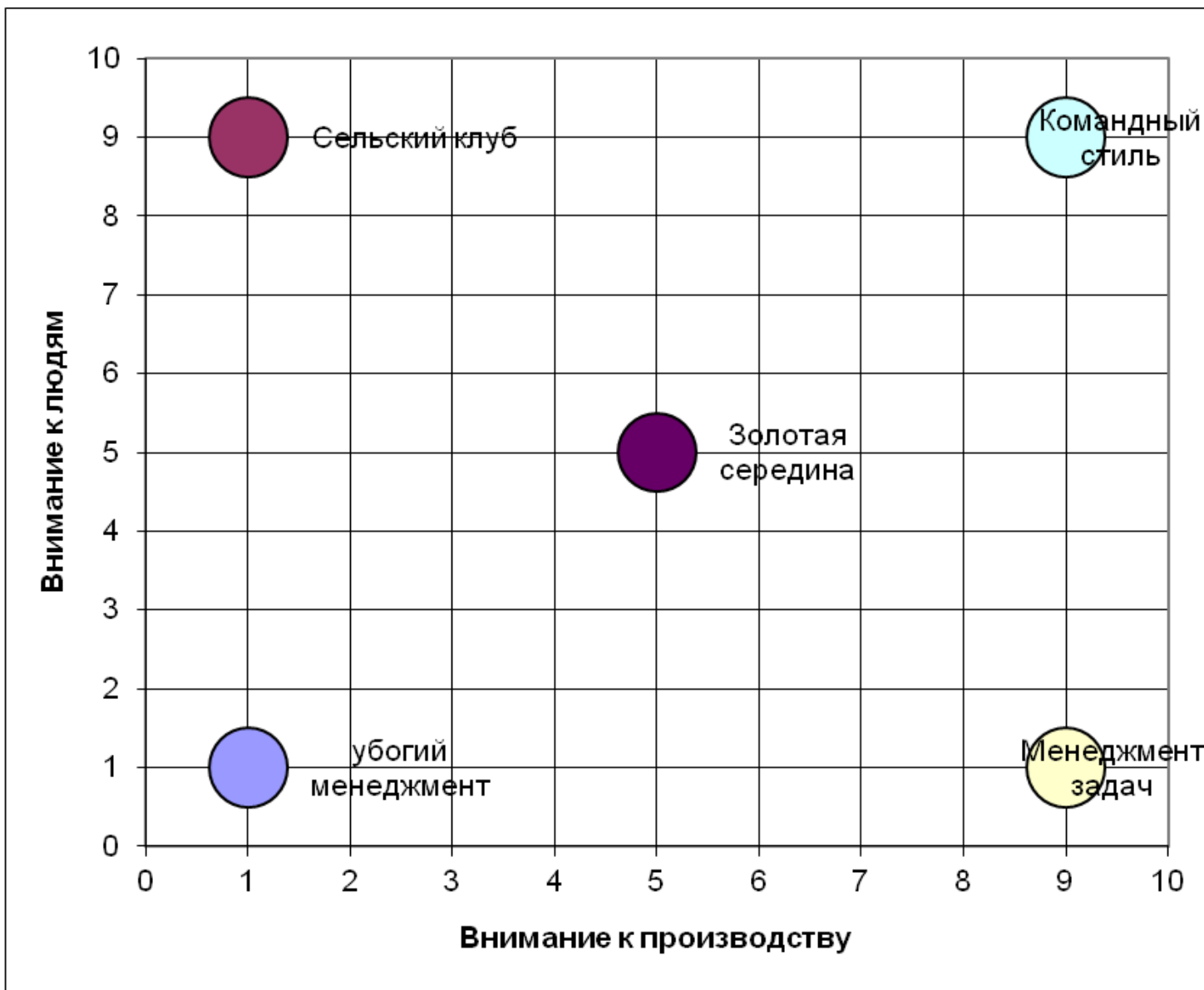


Рис. 6. Решетка менеджмента

Для директора ООО «АЗС Плюс» экспертным путем был определен стиль руководства как (3;8) – показано на рис. 6 заштрихованным кругом. Для данного стиля руководства характерно концентрация внимания на проблемах подчиненных и ослабление внимания к производству, отсутствие ярко выраженных лидерских качеств у директора приводит к снижению эффективности функционирования предприятия.

По результатам написания второй главы сделаем ряд выводов

1. Предприятие ООО «АЗС Плюс» создано более 10 лет назад в г. Пермь и имеет значительный опыт в строительстве, реконструкции и модернизации автозаправочных станций (АЗС) на территории нашего государства.

2. Анализ производственных и финансовых показателей деятельности предприятия, позволяет сделать вывод о том, что основные производственные показатели ООО «АЗС Плюс» снизились. Поэтому для сохранения эффективности предприятия требуется провести анализ существующей системы менеджмента на предприятии и выделить пути относительно ее совершенствования.
3. Анализ системы менеджмента на предприятии позволил сделать вывод о сниженной неэффективности организационной структуры и системы контроля.
4. Анализ лидерских качеств руководителей среднего звена на предприятии выражены посредственно, что сказывается на эффективности их управления подчиненными коллективами.
5. Выбранный стиль руководства директором предприятия оценивается как консультативно-демократический, который в условиях отсутствия врожденных у директора харизматических черт приводит к снижению эффективности управления сотрудниками.
7. По результатам анализа необходимо разработать комплекс рекомендаций относительно развития лидерства на предприятия, чему и посвящена третья глава курсовой работы.

## **3 Разработка рекомендация по повышению эффективности лидерства в ООО «АЗС Плюс»**

### **3.1 Формирование рекомендации по усилению лидерских качеств руководителей разного уровня организации**

В соответствии с выделенными в предыдущей главе проблемами лидерства менеджеров среднего звена, разработаем ряд рекомендаций относительно развития необходимых качеств именно для данной категории управленцев предприятия.

Лидерские качества менеджера, которые необходимо достичь менеджерам ООО «АЗС Плюс» разделим на профессионально значимые и личностные.

Профессионально значимые качества менеджера рассматриваются на трех уровнях [40]:

- на уровне задач деятельности менеджера;
- на поведенческом уровне;
- на уровне свойств личности.

На основе управленческой деятельности менеджера предприятия можно выделить следующие лидерские профессионально значимые качества.

Организаторские качества, которые характеризуются умением подбирать, расставлять кадры в подчиненных подразделениях, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявлений ряда психологических свойств личности. Наиболее важными являются:

Психологическая избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.

Критичность и самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках.

Психологический контакт - способность устанавливать меру влияния, влияния на других людей.

Требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

Склонность к организаторской деятельности, т.е. потребность в ее выполнении.

Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их, проявлять лидерство.

Общей основой развития менеджера как лидера, специалиста и как компетентного руководителя есть интеллектуальные качества. Обращаясь к проведенному во второй главе исследованию, вспомним, что большинство сотрудников предприятия имеют среднее (среднее специальное образование). Интеллект может выступать или не выступать в роли фактора лидерства менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Важное значение имеют для лидерства менеджера в коллективе предприятия коммуникативные качества:

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при решении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Менеджер в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

а) субординационные, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.

б) служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами.

в) дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или другой стиль общения. Если менеджер владеет привычками общения, ему легко устанавливать деловые контакты.

Рассмотрим ряд методов, которые можно применить для развития лидерских профессиональных качеств современного менеджера рассмотренного предприятия.

Важным методом является профессионально-психологический тренинг.

Структура профессионально-психологического тренинга ответственности менеджеров может быть рассмотренная с точки зрения сфер влияния психолога как система двух векторов: горизонтального и вертикального. Вертикальный вектор обучения должны охватить три основные сферы психики человека:

- когнитивную (получение знаний на теоретическом уровне и их осознание);
- мотивационно-эмоциональную (человек лучше запоминает ту информацию, которая воспринимается эмоционально, пропускается через себя, что невозможно без привлечения мотивационной сферы личности);
- конативную или поведенческую (усвоение новых поведенческих паттернов, реакций).

Горизонтальный вектор предусматривает работу психолога на двух уровнях: индивидуально-психологическом, который касается личностных проявлений лидерского поведения менеджера предприятия (субъективные детерминанты), и организационному, который предусматривает влияние на систему управления и корпоративную культуру предприятия, т.е. на объективные факторы профессиональной ответственности).

Основным критерием оценки успешности менеджера как лидера в разрезе предприятия ООО «АЗС Плюс» будет его профессионализм.

К наиболее значимым личностным лидерским качествам, которые необходимо развивать и формировать у менеджеров предприятия есть:

- мотивационно - волевые качества:
- стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление владеть, решительность, доверие к себе);
- осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);
- самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);
- социальная компетентность (компетентность, словоохотливость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обворожительность, дружеское отношение к организации уверенная манера держать себя).

Наиболее важным качеством менеджера-лидера по результатам анализа состояния дел на предприятии ООО «АЗС Плюс» является устойчивость к стрессу.

Стрессоустойчивость - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным влияниям, которые вызывают высокую психическую напряженность, поскольку деятельность менеджера протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Основа в развитии обозначенных лидерских качеств является самосовершенствование менеджера. Для этого ему необходимо выделять время (можно рассмотреть выделение служебного времени) для развития и самообразования. Качество данного процесса можно контролировать путем проведения оценки психологических и личностных качеств менеджера в процессе плановой аттестации сотрудников с использованием специальных психологических

тестов.

Данные методы должны стать элементом перспективной системы мотивации для менеджеров рассмотренного предприятия.

## **3.2 Оценка эффективности рекомендаций повышения лидерских качеств руководителя в организации**

Материалы проведенного исследования дают возможность конкретизировать специфические требования к директору на предприятии ООО «АЗС Плюс» с учетом выполняемых им ролевых функций. Некоторые качества у директора предприятия и заместителя директора развиты хуже, чем нужно для эффективного сотрудничества с подчиненными. По мнению опрашиваемых подчиненных, у руководителя предприятия особенно не хватает таких качеств как обоснованная смелость при принятии решений, справедливость при рассмотрении конфликтных ситуаций, умение учитывать возможности исполнителей, требование результата.

Важными чертами лидера, которые должен развивать директор предприятия является деловитость, которая проявляется в плановости, четкой регламентации деятельности, высокой организованности, предприимчивости, конкретности и оперативности в работе, продуманному управлению и гибкости в решении текущих вопросов, умении правильно маневрировать производственными ресурсами и быстро перестраиваться, если этого требуют интересы дела.

Деловитость означает некоторую практичность, умение получать максимум пользы для общего дела при имеющихся ресурсах, способность твердо оценивать производственную ситуацию и прогнозировать результаты намеченных действий. Деловой лидер должен поставить задачу для подчиненных с четкими целями, умело подбирает исполнителей, четко разграничивает их обязанности, права и ответственность, осуществляет систематический контроль, эффективно стимулирует за хорошую работу. Рекомендации относительно изменения стиля управления руководителем предприятия будут приведены в следующем параграфе данной главы курсовой работы.

Чертой делового стиля лидерства есть профессиональное осуществление распорядительной деятельности, научная обоснованность решений, которая

базируется на высоком уровне знаний и развитом интеллекте руководителя. Высокий демократизм управленческого процесса за рыночной экономики не может сопровождаться созданием численных советов, комиссий и заседательской суетой, которая нередко ведет к бюрократизму в работе и потери ответственности должностных лиц за порученный участок. Поэтому директору предприятия рекомендуется задуматься относительно усовершенствования своего делового стиля.

Эффективность лидерства на предприятии зависит от поведения лидера, специфические черты поведения делают поведение одних лидеров более эффективной, чем других. Поскольку определенные черты характера директору предприятия будет тяжело изменять, то наверное ему будет легче найти эффективное поведение, привычки, усвоить определенные правила, проверенные многолетней практикой.

Директору предприятия как лидеру своим поведением рекомендуется постоянно демонстрировать честность, определенное мужество говорить правду подчиненным, не бояться признаться в осуществимые ошибки.

В управленческой деятельности необходимо развивать личную привлекательность лидера, составными частями которой есть:

1. Высокие моральные качества и характеристики.
2. Психологические знания и умения: коммуникабельность и симпатичность, правильный подход к звездным и референтным группам, интуитивное улавливание наступления конфликта.
3. Техника самопрезентации как умение себя показать. Кроме естественного дара, надо иметь специальные знания, овладеть определенными привычками самопрезентации, т.е. техникой личной обворожительности.

Директор предприятия ООО «АЗС Плюс» акцентирует внимание на сотрудниках более, чем на достижении производственного результата, что приводит к снижению эффективности управления, следовательно для успешного лидерства рекомендуется найти время и еще раз досконально изучить подчиненных и всего коллектива работающих, что не позволит им пользоваться мягкостью, чувствовать свою безнаказанность и даст возможность выбирать именно те методы влияния на работника, которые отвечают его психологической структуре, ценным ориентациям, нуждам и интересам.



Директору предприятия ООО «АЗС Плюс» как лидеру приходится иметь дело, в отличие от менеджеров среднего звена, рекомендации которым были разработаны в предыдущем параграфе, с руководителями, интеллектуальный уровень которых сравним с его. Поэтому тип лидерства, который необходимо придерживаться это «Лучший среди нас» [34, 35]

Весь перечень рекомендаций для осуществления эффективного лидерства на предприятии имеет такой вид.

1. Постоянно демонстрировать высокую организационную культуру: плановость, точность во всем, самодисциплину, бережливое отношение не только к своему, но и к чужому времени.
2. Научиться быть решительным, не откладывать важных дел со дня на день, а принятое решение неуклонно внедрять в жизнь.
3. Быть справедливым, особенно к подчиненным, и главное, требовательным. Не допускать обмана со стороны подчиненных и срыва выполнения задач, обусловленных придуманными отговорками.
4. Всегда поощрять подчиненного за хорошую работу, но самому никогда не делать того, что должны делать подчиненные, за исключением крайне необходимого.
5. Предоставлять максимальную самостоятельность сотрудникам, если их действия и мысли существенно не расходятся с мыслями руководителя. Не спорить относительно мелочей, но осуществлять жесткий контроль за результатом работы.
6. На первом этапе становления как эффективного лидера, для предотвращения недоразумений, в некоторых случаях давать письменные распоряжения, особенно когда речь идет об ответственных задачах. Если распоряжения оказалось ошибочным, признать ошибку, попросить извинение.
7. Проявлять обоснованную жесткость и требовательность, но и не наказывать подчиненного, если он допустил ошибку при выполнении полезного дела, чтобы не лишиться его инициативы на будущее.
8. Положительно воспринимать критику и деловые предложения, на совещаниях, на собрании и заседаниях не выступать первым, но и уметь различить неконструктивную критику, направленную на срыв сложных задач со стороны подчиненных.

9 Уважать чужие мнения, если они даже не совпадают с мнением директора, а свое мнение высказывать максимально лаконично.

10. Быть вежливым, беспредельно терпеливым, никогда не обнаруживать раздраженности, показывать максимальную хладнокровность.

11. Сохранять чувство ответственности за порученное дело. Упомянуть о своих обязанностях раньше, чем о правах.

12. Искать и разрабатывать наилучшие решения и стараться их реализовать, как бы это тяжело не было, развивать интеллект, стремиться к тому, чтобы подчиненные понимали, принятое директором предприятия решения является лучшее – он все взвесил и решил.

13. Всегда выполнять свое обещание придерживаться данного слова.

14. Соблюдение изложенных рекомендаций может оказывать содействие осуществлению эффективного лидерства при условиях рыночного механизма хозяйствования, повышению мотивации подчиненных по достижению поставленных целей и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных условиях феномен лидерства даст возможность поднять человеческое видение на уровень более широкого мировоззрения, вывести эффективность управленческой деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также сформировать личность способную значительных результатов с помощью своих неординарных как природных, так и приобретенных способностей. Исследования процесса лидерства в организации дает возможность усовершенствовать внутриуправленческую структуру отношений, обеспечить постоянное движение вперед для достижения наилучших результатов, полезных как для предприятия, так и страны в целом, реализовать инновационный путь развития, требующий значительного напряжения как моральных, так и физических усилий.

В данной работе был проведен анализ теорий лидерства, проанализированы факторы их становления и выявлено их взаимосвязь.

В первой главе работы выяснены и доказаны такие положения.

1. Эффективное управление предприятием в условиях рыночной экономики становится все более сложным. Проблемы, возникающие перед предприятиями невозможно решить без современной профессиональной системы менеджмента, изучения и усовершенствования функций менеджмента, выделения феномена лидерства и его использования в практике управления.
2. Руководство - это феномен, который возникает в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство - феномен, зарождающийся системой неформальных (неофициальных) отношений. Как показывают авторитетные исследования, роль руководителя определена согласно целей организации, а роль лидера возникает стихийно.
3. Лидерство в меньшей мере касается того, что вы делаете, а в большей - кто вы есть. Лидер должен работать не на свои интересы, проявляя цинизм, а на выполнение поставленных задач предприятия..
4. Лидер отличается от хорошего руководителя не только тем, что выполняет управленческие функции, но является непревзойденным интегратором. Лидер должен создавать мотивацию для своих подчиненных.
5. Отличия между статусом лидера и формального руководителя вытекают из особенностей роли и функций, которые ими выполняются. Руководство предусматривает монополию на принятие решений и контроль относительно хода их выполнения. Лидер не узурпирует право принимать решение, а, наоборот, приглашает к этому каждого сотрудника. В результате изменяется статус каждого сотрудника. Если руководитель противостоит группе подчиненных, выступает как внешняя сила, то лидер превращает коллектив в единую команду.
6. Проведя сравнительную характеристику теорий лидерства, можно сделать вывод, что наиболее эффективной есть ситуационная теория и ее модели, поскольку она объединяет не только влияние ситуационных факторов, но и личные качества лидера. Однако, необходимо отметить и тот факт, что все теории лидерства дополняют друг друга.
7. Проведенный в первой главе курсовой работы теоретический анализ феномена лидерства в эффективном управлении позволил перейти к рассмотрению проблем менеджмента конкретного предприятия, чему и была посвящена вторая глава работы.

Вторая глава была посвящена анализу предприятия ООО «АЗС Плюс» . По результатам аналитического исследования сделано ряд выводов.

1. Предприятие ООО «АЗС Плюс» создано более 10 лет назад в г. Пермь и имеет значительный опыт в строительстве, реконструкции и модернизации автозаправочных станций (АЗС) на территории нашего государства/
2. Анализ производственных и финансовых показателей деятельности предприятия, позволяет сделать вывод о том, что основные производственные показатели ООО «АЗС Плюс» снизились. Поэтому для сохранения эффективности предприятия требуется провести анализ существующей системы менеджмента на предприятии и выделить пути относительно ее совершенствования.
3. Анализ системы менеджмента на предприятии позволил сделать вывод о сниженной неэффективности организационной структуры и системы контроля.
4. Анализ лидерских качеств руководителей среднего звена на предприятии выражены посредственно, что сказывается на эффективности их управления подчиненными коллективами.
5. Анализ проведенных исследований, дает возможность вскрыть проблемную ситуацию со средней эффективностью директора и заместителя директора предприятия, как лидеров. Данная проблема может быть связана с неправильным выбором стиля управления менеджерами.
6. Выбранный стиль руководства директором предприятия оценивается как консультативно-демократический, который в условиях отсутствия врожденных у директора харизматических черт приводит к снижению эффективности управления сотрудниками.
7. По результатам анализа и выделения проблем необходимо было разработать комплекс рекомендаций относительно развития лидерства на предприятия, чему была и посвящена третья глава курсовой работы.

В третьей, рекомендательной главе работы, основываясь на вскрытых проблемах во второй аналитической главе, были предложены рекомендации относительно повышения эффективности управления предприятием на основе теорий лидерства.

Рекомендации были сформулированы по трем направлениям:

1) развитие лидерских качеств менеджеров предприятия среднего звена, для этого все качества были разделены на профессиональные и личностные, относительно развития каждой группы качества были предложены соответствующие рекомендации;

2) рекомендации относительно развития эффективного лидерства на предприятии. Здесь были сформулированы рекомендации для директора предприятия, поскольку оценка по методу Р.С. Немова показала средний уровень его лидерских качеств. Соблюдение изложенных рекомендаций может оказывать содействие осуществлению эффективного лидерства при условиях рыночного механизма хозяйствования, повышению мотивации подчиненных по достижению поставленных целей и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

3) относительно изменения стиля управления директором предприятия. Рекомендуется перейти от либерального к авторитарному стилю, основываясь на ситуации и модели Ф. Фидлера. При осуществлении данного перехода рекомендуется обратить внимание на возможные сложности такого шага.

Таким образом, в работе была определена взаимосвязь между руководством и лидерством, а именно их сходство и отличие. Были представлены стили руководства и выяснено их роль в формировании эффективного лидерства. Для формирования основ эффективного лидерства на конкретном предприятии было сформулировано рекомендации, внедрение которых приведет к повышению эффективности управления конкретным предприятием.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Hodgkinson C. Philosophy of Leadership / C. Hodgkinson. – Oxford :B. Blackwell, 1999. – 247 p.

2. Franch D. Manager's dictionary / D. Franch. – Oxford :B. Blackwell, 1992. – 982 p.

3. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

4. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М.: МПСИ, 2005. – 584 с. – с. 287.

5. Райченко А.В. Административный менеджмент / Райченко А. В. – СПб. : Питер, 2011. – 416 с.
6. Завадский И. С. Менеджмент: Management. / И. С. Завадский. - Т. 1. - М.: Российско - финский институт менеджмента и бизнеса, 2007. - 543 с.
7. Бойко Л. Г. Управление организацией в современных условиях / Л. Г. Бойко - М.: МНЦ ИАЕ, 2013. - 316 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 2011. - 704с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2003. – 832 с.: ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
10. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 416 с. (МОРФ)
11. Менеджмент в АПК / Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. - М.: Колос С, 2007. - 424с.
12. Файоль А. Общее и промышленное управление. / А. Файоль, - М.: Республика, 1992. – 351 с.
13. Вебер Макс. Избранные произведения. – М.: Наука, 1999 - 653 с.
14. Фомичев А.Н. Эффективный современный менеджмент / А.Н. Фомичев. – М.: Изд. дом. «Университет», 2012 – 292 с.
15. Экономическая энциклопедия: В трех томах. Т. 2 / - М. : Издательский центр "Академия", 2002. - 952 с.
16. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Management. Working Paper. Berkeley: University of California at Berkeley, 2014.
17. Хессельбайн Ф. О лидерстве. Перевод В. И. Супруна. / Ф. Хессельбайн. – Новгород: ФСПИ “Тренды”, 2004. – 184 с.
18. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2011. – 584 с.

19. Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа : дис. ... доктора филос. наук : 09.00.11 / Кудряшова Елена Владимировна. – Москва, 1996. – 359 с.
20. Статья Методы и инструменты оценки мотивации в организациях. Электронный ресурс. Режим доступа. <http://magazine.hrm.ru/metody-i-instrumenty-ocenki-motivacii-v-organizacijakh>
21. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений. – М.: Проспект, 2014. – 88 с.
22. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самих успешных компаний Америки / Т. В. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Изд-во Альпина, 2012. – 528 с.
23. Kellerman B. Leadership: warts and all / B. Kellerman // Incise mind of the leader. - Harvard Business Review. - 2004. – P. 40-45.
24. Деструктивные психотехники / Под. ред. И.С. Митрофанова. С-Пб.: Экслибрис, 2014. – 224 с.
25. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 160 с.
26. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента – 2015 №2. Стр. 45-53.
27. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 2011. – Модуль 9. – 328 с.
28. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill.- New York : Free Press, 2004. – 613 p.
29. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебное пособие / Р.Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007. – 542 с.
30. ООО «АЗС Плюс». Официальный сайт. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.neftesk.ru/o-kompanii>
31. Устав ООО «АЗС Плюс» в третьей редакции. Внутренний документ предприятия, неопубликованный.

32. Бухгалтерский баланс ООО «АЗС Плюс» на 01.01.2016 года. Внутренний документ предприятия, неопубликованный.
33. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений. – М.: Проспект, 2014. – 88 с.
34. Ayman R. Leadership. Why Gender and Culture Matter / Roya Ayman, Karen Korabik // American Psychologist. – April, Vol. 65, No. 3. – 2012. – P. 157-170.
35. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака.-СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
36. Диагностика лидерских способностей (Е.Жариков, Е.Крушельницкий) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. 2002. С.316-320
37. Методика «Эффективность лидерства» Р.С. Немов. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://psyera.ru/5405/metodika-effektivnost-liderstva-rs-nemov>
38. Модель Р. Лайкерта. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://socyus.ru/navigatsiya/kontseptsiya\\_\\_dolgovremennoy\\_effektivnosti\\_\\_rlyakerta.html](http://socyus.ru/navigatsiya/kontseptsiya__dolgovremennoy_effektivnosti__rlyakerta.html)
39. Управленческая решетка Блейка и Мутона. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.getmanagement.ru/pobs-704-1.html>
40. Бабенко О.А. Профессионально важные качества личности менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru/statyi/sbornik/profklm.htm>, 2014.