

Содержание:

Введение

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что любая организация стремится к эффективности функционирования и конкурентоспособной деятельности на рынке, чего можно достичь только при целенаправленном и качественном использовании трудовых ресурсов.

Главную роль в процветании предприятия играет правильно построенная стратегия, которую можно осуществить лишь при условии эффективного стратегического управления. Организации и руководители, которые мыслят стратегически, смотрят вперед и определяют направление, в котором они хотят двигаться, должны обладать широким и долгосрочным видением перспектив движения, владеть рядом черт, которые присущи настоящим лидерам.

Цель работы: проанализировать и изучить явление лидерства и баланса власти как ключевых факторов управления организационным поведением.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать характеристику понятия «лидерство»;
- проанализировать проявления лидерства и власти в деятельности организации;
- предложить мероприятия по улучшению управления организационным поведением.

Объектом исследования является ООО «Лайфбуд».

Предметом исследования являются управленческие аспекты проблемы разграничения полномочий лидером при руководстве подчиненными.

Теоретическая и методологическая база исследования обусловлена, прежде всего, проблемами обозначенными выше. В ней обобщаются и упорядочиваются представления о проблемных ситуациях применительно к исследуемой теме. В их основе лежит совокупность методов и приемов, разработанных в отечественном и зарубежном менеджменте: историко-аналитический, компаративный, правовой и управленческий.

Глава 1. Теоретические основы формирования эффективного лидера и его команды

1.1 Сущность лидерства

Проблема лидерства относится к междисциплинарным проблемам, которую изучают специалисты в сфере государственного управления, социологи, политологи, экономисты, педагоги и другие ученые. Это обусловлено тем, что в большинстве стран остро стоит вопрос о необходимости выдвижения лидеров, которые смогли бы определить курс выхода из социального и экономического кризиса, стимулировали продвижение кадров, определяли оптимальные пути в будущем. Поэтому современное общество чувствует все возрастающую потребность в выдвижении все новых и новых лидеров в области медицины, образования, производства, государственной службы, военного дела.

Т. Бендас отмечает, что среди большого количества исследований, в частности, зарубежных, преобладают психологические исследования^[1]. Т. Бендас проведен анализ зарубежных исследований и исследований на постсоветском пространстве, касающихся лидерологии (психологии лидерства). В результате автором выделен ряд исторических этапов:

- начало XX века;
- первая четверть (досоветский период);
- конец 1920-х годов - 1948 (1920-1930 годы);
- 1950-1970-е годы (середина 1960-х - середина 1980-х годов);
- последняя четверть (середина) 1980-х годов - настоящее время.

Каждый из этих периодов, имеет определенные особенности и акцентирует внимание на тех или иных аспектах исследования лидерства, в соответствии с конкретными социально-историческими этапами общественного развития. Особое значение для определения теоретико-методологических основ исследования, составили исследования психологии лидерства, которые относят к четвертому периоду (середина XX в. - настоящее время), поскольку в них нашли отражение

основные тенденции социального развития современного общества (наличие постоянных социально-экономических изменений в обществе; дифференциация социальных отраслей и отраслей профессиональной деятельности; сложность социально-экономических и профессиональных задач; возникновение новых форм организации профессиональной и других видов деятельности; повышение профессионального уровня работников и их стремление к самореализации и т.п.), обусловили осмысление новых форм лидерства и, соответственно, анализа и понимание лидерства.

Что касается сущности лидерства в организации (организационного лидерства), то в литературе отмечается, что феномен лидерства вызывает интерес исследователей, прежде всего, благодаря практической значимости проблемы, то есть с точки зрения необходимости повышения эффективности управления. На основе анализа работ западных (Дж. Гибсон[2], Л. Джуэлл[3], и др.) и российских (Т. Бендас[4], А. Занковский[5], А. Морозова[6] и др.) исследователей можно выделить ряд существенных характеристик лидерства. Прежде всего, следует отметить, что Л. Джуэлл[7] указывает на то, что люди вкладывают разный смысл в понятие «лидерство»: для одних лидерство означает, того за кем люди следуют; для других лидерство означает, что люди охотно за кем-то следуют; для третьих сущность лидерства состоит в том, что влияние лидерства способствует эффективному достижению целей, но при этом возникает вопрос о том, какой характер таких целей (положительный или отрицательный).

При изучении проблематики лидерства ученые предлагали множество различных трактовок данного понятия. Многие авторы в своих определениях лидерства в организации пытались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер.

Дж.В. Нюстрем, К. Дэвис[8], анализируя лидерство, говорят о том, что лидерство представляет собой важную часть управления, которая состоит в осуществлении направленного на людей влияния, цель которого – в побуждении их к движению к определенным целям (преимущественно с творческим подъемом). Можно отметить, что в этом определении проявляется еще один важный аспект лидерства – обеспечение роли творчества работников при достижении определенных целей.

По Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф. Массарик давали определение лидерству с точки зрения межличностного взаимодействия, проявления в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и

направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл же считали, что лидерство тесно связано с воздействием на людей, которые преследуют достижение общей цели. П. Друкер отмечал: «Лидерство - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

1.2 Типы лидерства

Часто сила и принуждение при лидерстве замещались побуждением и воодушевлением.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.[\[9\]](#)

Административные меры воздействия, такие как штрафы, выговоры, беседы, чтение лекции зачастую оказывают самое слабое воздействие на поведение члена группы, чего не скажешь о жесте осуждения неформального лидера или молчаливого протеста группового неодобрения.

При этом многие мыслители выделяют два противоположных типа лидерства - инструментальный и эмоциональный[\[10\]](#).

Инструментальный (или же деловой) лидер - это член группы, который берет на себя инициативу при решении проблем в какой-либо ситуации в соответствии с целями группы и который обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками, методами и способностями.

Эмоциональный лидер - это член группы, который берет на себя функцию регулятора настроения в группе (экспрессивные функции) в проблемных и тяжелых ситуациях. Иногда такую позицию принято называть эпицентром эмоциональных контактов.

В положительном смысле эмоциональный тип лидера всегда стремится предупредить либо уладить возникший или возникающий конфликт, свести на «нет» и провести эмоциональную разрядку, снять напряжение, возникающее у

членов группы в конфликтах, и тем самым способствует достижению целей группы и повышению эффективности в деятельности группы.

В отрицательном смысле эмоциональный тип лидера из-за неудач, провалов, срывов и трудностей может послужить зачинщиком паники и беспредела, недовольства, истерических реакций, асоциального поведения группы.

Между этими двумя противоположными типами лидеров распределены все остальные типы.

Классифицировать лидеров по типам задача не простая и сложная. Конструктивно проще указать задачи и функции, которые выполняются лидерами в общем рабочем процессе при регуляции группового поведения. Помимо уже перечисленных основных (базовых) функций лидера (речь идет о установке и поддержании групповых норм поведения и мотивирования поведения членов группы в соответствии с установленными нормами), лидер выполняет такие функции, как^[11]:

1. Координатор поведения в группе - распределяет роли в группе, обязанности, задания.
2. Контролер поведения каждого члена группы - ведет наблюдение за исполнением ранее розданных ролей, обязанностей, заданий.
3. Планировщик действий и средств, при помощи которых происходит достижение установленных целей.
4. Политик - устанавливает дополнительные цели и задачи, основные линии группового повеления, кроме формально-организационных целей.
5. Эксперт - происходит поляризация власти, которую лидер может использовать для укрепления своей роли в обществе.
6. Представитель группы - олицетворяет собой всех членов группы, их коллективный разум, интересы, волю, желание и т.д.
7. Арбитр - выступает в качестве судьи, прокурора, защитника и утешителя, мотивирует поведение членов группы; лидер использует любые неформальные социальные санкции.

8. Эталон и авторитет - служит примерной моделью поведения для остальных членов группы, т.е. обеспечивает их наглядными указаниями того, кем они должны быть, что и как они должны делать, при этом особое место в сознании людей занимают лидеры референтных групп.

9. Символ группы - характеризуется высокой степенью сплоченности участников группы, которые стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных индивидуумов; члены таких групп прибегают к различным способам проявления отличий, например, в одежде и поведении - галстуки.

10. Носитель ответственности - освобождает членов группы от персональной ответственности за личные решения и действия.

11. «Отец» - настоящий лидер - это центр концентрации всех положительных эмоций участников группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности, роль «отца» во многом объясняет почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при конкретных условиях.

12. Носитель групповой вины - зачастую лидера исходя из такой функции называют «козлом отпущения»; и действительно, как только группа выходит из проблемной ситуации негативный эмоциональный лидер оказывается объектом нападок и обвинений; происходит это в случае утраты группой иллюзии относительно действительных целей и личности своего лидера.

Таким образом, можно отметить следующие основные характеристики лидерства в организации:

- осуществление лидером воздействия на работников;
- влияние на не директивный характер;
- воздействие направлено на мотивацию работников достигать определенных целей;
- активность работников имеет преимущественно творческий характер;
- власть и полномочия, которые имеет лидер, предоставлены ему подчиненными.

В социально - психологической литературе существует также классификация типов лидерства по стилям руководства. Здесь допускается существование трех основных типов лидеров:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (анархический).

Авторитарный (синоним директивный, волевой) тип лидерства - это тип, который базируется на жестком способе управления, недопущении инициативы.

При авторитарном типе лидерства происходит выразительное разделение на руководителя и подчиненных, тех, которые командуют, и тех, которые обязаны выполнять приказы, распоряжения. Руководитель-автократ сам определяет цель деятельности группы и способ ее достижения и лишь в незначительной степени позволяет членам группы приобщаться к принятию решений. Он монополизирует большинство получаемой информации и право на инициативу, воспринимается окружающими как диктатор или деспот, не проявляет гибкости в отношении к событиям в группе, а его восприятие мира в данном случае явно негативное. Следствием такого стиля управления становится уменьшение числа инициатив и ослабление межличностных контактов. В группе назревают тенденции к бунту, а порой и реальная агрессия, хотя группа как целостность имеет в целом неплохие результаты.

Положительные аспекты стиля - дисциплина, быстрое реагирование в экстремальных ситуациях; отрицательные - низкая инициатива, возможно ухудшение психологического климата в коллективе.

Авторитарный стиль руководства целесообразно использовать в ситуациях, где требуется жесткое подчинение определенным требованиям (военная служба), в случае, когда возникает необходимость быстро и единолично решить кризисную, конфликтную ситуацию;

Демократический стиль руководства базируется на коллегиальности принятия решений, учете мнений и, по возможности, пожеланий подчиненных, передачи части полномочий подчиненным. Это стиль поощрения, инициативы.

В отличие от автократов для демократических руководителей характерны:

- большая уверенность в себе (она питается пониманием с группой и ее поддержкой);
- преимущественно экстраверсионная направленность;
- оптимизм;

- большая эмоциональная уравновешенность;
- выразительная склонность к беззаботному поведению;
- акцент на общественных ценностях.

Положительные аспекты стиля - хороший психологический климат, способность подчиненных к принятию самостоятельных решений, отрицательные - может привести к низкой дисциплине, низкой мобильности в принятии решений в экстремальных условиях.

Демократический стиль лидерства предполагает достаточно ощутимое влияние руководителя или лидера на группу, но он координирует свои действия с групповыми ожиданиями. Этот стиль преобладает в большинстве групп в обычных условиях существования.

Либеральный (номинальный) тип лидерства характеризуется недостаточным вмешательством руководителя в те дела, которые решаются в коллективе. Постоянно зарождаются различные конфликты, апатия, недовольство по поводу отсутствия конкретного плана действий, а главное - низкая работоспособность группы. Либеральный руководитель фактически не влияет на жизнь группы, приводит к выделению из среды его членов лица, принимающего на себя роль лидера. Очевидно, что он в основном выбирает автократический стиль руководства. На примере последствий либерального управления группой можно убедиться в необходимости руководителя. Поэтому проблема заключается не в том, должно быть в группе руководитель, а какой он должен быть.

Либеральный стиль руководства в группе, где руководитель не способен принимать решения, контролировать ситуацию, то есть не умеет или не хочет выполнять свои функции, приводит к неэффективной деятельности группы. Но в некоторых случаях, когда группа состоит из высокосоциальных работников, способных к самоорганизации и самоконтролю, а также в случаях ситуации неформальных отношений (корпоративная вечеринка, отдых группы «на природе», неформальное общение) этот стиль может оказаться уместным и эффективным.

1.3 Особенности формирования лидерства

При изучении феномена лидерства выделяют следующие теории^[12]: Подход с позиции личных качеств.

В начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление и именно в тот период руководство и лидерство стало объектом исследования. Но только в период между 1930 и 1950 гг. были впервые предприняты попытки в изучении лидерства в значительных масштабах и на систематической основе. В таких ранних исследованиях целью в изучении ставилось выявить свойства либо личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Например, это уровень интеллекта и знания, яркая презентабельная внешность, инициативность и так далее. Если развить эту мысль далее, можно утверждать, что если бы эти качества были выявлены на определенном этапе, люди могли бы научиться их в себе воспитывать и становиться действенными руководителями.

В 40-х годах ученые стали изучать все факты, которые собрали касаясь вопроса соотношения личных качеств и лидерства. Но несмотря на проведенные исследования, они так и не пришли к единому мнению о том, какой набор качеств необходим при отличии крупного лидера от общей массы. В одном из исследований утверждалось, что был проведен анализ только 5% личных качеств руководителей всего в четырех или пяти исследованиях. В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отметил противоречивые результаты в процессе изучения личных качеств. Он обнаружил, что лидеры отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Также Стогдиллом позже было отмечено, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он пришел к выводу, с которым согласились бы сегодняшние ученые: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствовал бы у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения не в полной мере описывает личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются разные способности и качества. Стогдилл заключает, что "структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных" не призывая при этом вернуться к подходу к

руководству с позиций личных качеств.

Поведенческий подход к изучению теории лидерства[\[13\]](#).

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория «Х» и «У» Д. МакГрегора, теория лидерства К. Левина, Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и другие.

Ситуационный подход в теории лидерства.

Согласно данному подходу управление понимается как ответ на влияние обстоятельств, которые в настоящем или будущем существенно влияют на положение организации. Его основы заложил Г. Дениссон, который утверждал, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т. е. частным набором обстоятельств.

Современные подходы к изучению лидерства[\[14\]](#).

Современные подходы к эффективному лидерству состоят из концепции субститутов и усилителей влияния, сверхруководства, тренерского стиля, трансформационного руководства и харизматического подхода.

В последние годы появилось трансформационное руководство и харизматический подход. Было установлено, что те, кто идет за харизматическими лидерами, отличаются высокой мотивацией, способны с радостью работать и достигать внушительных результатов. Такие лидеры особенно необходимы в переломных точках развития, в период выхода из кризиса, осуществления радикальных реформ и изменений.

Концепция атрибутивного лидерства.

В основе лежит теория атрибуции, которая объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибуция исходит из того, что выводы лидера обусловлено реакцией лидера на поведение последователей. Лидер получает информацию при наблюдении за работой подчиненных, и информацию о том, как она выполняется. В последствии он в зависимости от этого делает определенные выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения так, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер объясняет плохие результаты работы подчиненного из-за его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что причина кроется во внешних по отношению к

подчиненному факторах, например, резко возросший объем работы, то лидер подходит к решению проблемы с другой точки зрения.

Руководство представляет собой способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации. В связи с обилием литературы, разумеется существует и большое количество понятий «менеджмент» и «руководство». Различие между понятиями «менеджмент» и «руководство» состоит в том, что понятию «менеджмент» придаётся более широкое содержание, включая сюда также и фактические организации, структуры организаций и изменения. Понятие «руководство» непосредственно связано с индивидуальным и личностным аспектами в процессе руководства.

Главное определение менеджмента (руководства) фокусируется на индивидах, как на уровне руководства, так и на базовом уровне. Из этого определения напрашивается вывод о том, что вы, как руководитель и начальник, всегда несёте ответственность руководителя здесь и сейчас. В

Начальником часто можно стать на основе той профессии, которая была получена. Врач возглавляет больницу, исследователь- научный институт и т.д.

Руководителем назначить нельзя, это что-то, чего вы добились и заслужили благодаря своим личным качествам и квалификации. Все начальники не являются, таким образом, руководителями. Не все руководители также являются начальниками. В организациях можно иногда встретить неформальных руководителей, лидеров. Это тот сотрудник, к которому спонтанно обращаются другие сотрудники, хотя он не является начальником. К нему приходят за советом и для того, чтобы обсудить свои профессиональные и личные вопросы. Неформальный лидер может в силу своей личности заставлять начальника в большой мере прислушаться к себе. Таким образом, он косвенно и неформально руководит и влияет на принятие решений.

В зависимости от того, на что делается основное ударение в распределении ролей относительно вашего собственного руководства, на передний план выходят три ярко выраженных стиля руководства:

Первый тип иллюстрирует начальника, который строит свой стиль руководства на основании формального назначения на должность, что проявляется тем или иным способом, в форме «генеральских погон». Это начальник, который указывает пальцем, который раздаёт приказы и указания, который считает, что сотрудники не знают, что они должны делать, если за ними всё время не « присматривать».

Второй тип иллюстрирует профессионального начальника, который строит свой стиль руководства на своей профессиональной роли. Это, например, лучший врач, который становится главой больницы, лучший исследователь, который становится главой научного института, но который не всегда особенно хорошо понимает своих сотрудников. Такой начальник охотно демонстрирует перед своими сотрудниками, что он самый лучший и всё знает лучше всех. Но он рискует постепенно стать инфантильным и полностью потерять веру в самого себя. Начальник такого типа предпочитает всё важное делать правильно, то есть делает сам.

Третий тип это начальник, который опирается в своём стиле руководства на формальную роль и на профессиональную компетенцию, но он, прежде всего, заслужил доверие уважение сотрудников, он управляет и руководит как лидер. Это начальник, который не обязательно сам должен быть лучшим во всём. Наоборот, он охотно помогает другим и использует свою компетенцию. Он знает, как и где можно найти соответствующие знания и информацию. Такой начальник, вероятно, чаще побеждает в битвах, парусных гонках и борьбе на рынке, особенно если он руководит предприятием, оказывающим квалифицированные услуги.

На практике роли не бывают столь чётко разграниченными, как на этих моделях. В разных ситуациях доминируют различные элементы. В стрессовых и конфликтных ситуациях многие из тех, кто обычно выступают в роли руководителя, начинают указывать пальцем, приказывать и изображать из себя больших начальников. Поэтому важно определить, где в этой модели находятся доминирующие роли в ситуациях, когда работа протекает спокойно и хорошо и, соответственно, в конфликтных и стрессовых ситуациях.

Глава 2. Анализ лидерства в компании "Лайфбуд"

2.1 Общая характеристика компании "Лайфбуд"

ООО «Лайфбуд» функционирует в г. Москва. В настоящее время компания представляет собой ведущего российского девелопера в области жилой недвижимости. За время своей работы ООО «Лайфбуд» был пройден длительный путь от небольшой компании до крупного вертикально-интегрированного холдинга, которым контролируются все стадии девелопмента.

ООО «Лайфбуд» имеет большой опыт работы в сфере строительства комфортного и доступного жилья, благодаря чему заняла лидирующие позиции на рынке. За время своей работы ООО «Лайфбуд» столкнулась со сложными временами, которые были связаны с глобальной экономической ситуацией. Однако, компания выстояла и получила существенный опыт и знания, заработав безупречную репутацию надежного застройщика.

Основным направлением деятельности ООО «Лайфбуд» является строительство жилья в г. Москва.

Основные принципы работы компании «Лайфбуд»:

- надежность и стабильность в выполнении обязательств;
- высокое качество предоставляемых услуг;
- профессионализм специалистов;
- разработка индивидуальных схем реализации каждого проекта с учетом его специфики;
- открытость реализации проектов и обеспечение партнеров всей необходимой информацией в ходе реализации проектов;
- использование разнообразных механизмов для эффективного решения поставленных перед предприятием задач;
- коммерческая эффективность реализуемых проектов;
- нацеленность на долгосрочное сотрудничество.

Организационно-правовая форма «Лайфбуд» – общество с ограниченной ответственностью.

Финансовый результат ООО «Лайфбуд» от продаж (прибыль/убыток от продаж) определяется по следующей формуле:

Прибыль (Убыток) = Выручка от реализации товаров – Себестоимость продаж – Коммерческие расходы – Управленческие расходы (2.1)

Исходя из формулы (2.1) видно, что для получения прибыли необходимо, чтобы выручка предприятия превышала, себестоимость продаж, коммерческие и

управленческие расходы.

Чтобы определить выполнение данного условия, проанализируем финансовые результаты ООО «Лайфбуд» в таблице 2.1.

На основании данных таблицы 2.1 видно, что по итогам каждого года в анализируемом периоде предприятие имело валовую прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль.

Таблица 2.1

Анализ формирования финансовых результатов ООО «Лайфбуд» в 2016-2018 гг.

Показатели	Значения по годам, тыс. руб.			Темпы прироста, %		
	2016 год.	2017 год	2018 год	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Выручка от реализации	772676	834912	946503	8,05	13,37	22,50
Себестоимость реализации	656936	716120	787044	9,01	9,90	19,81
Валовая прибыль	115740	118792	159459	2,64	34,23	37,77
Коммерческие расходы	12350	13156	14039	6,53	6,71	13,68
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-
Прибыль от продажи товаров	103390	105636	145420	2,17	37,66	40,65
Прочие доходы	7920	9095	10782	14,84	18,55	36,14

Прочие расходы	12740	13010	15731	2,12	20,91	23,48
Прибыль до налогообложения	98570	101721	140471	3,20	38,09	42,51
Текущий налог на прибыль	19714	21145	27756	7,26	31,27	40,79
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	552	791	338	43,30	-57,27	-38,77
Чистая прибыль отчетного периода	78304	79785	112377	1,89	40,85	43,51

* Составлено автором по данным финансовой отчетности предприятия ООО «Лайфбуд»

В целом за анализируемый период валовая прибыль предприятия выросла на 37,77% в основном за счет ее роста в 2018 году на 34,23%.

Основным фактором роста валовой прибыли предприятия послужил рост выручки от продажи товаров, который составил за анализируемый период 22,50% от уровня 2016 года.

Рост выручки от продажи товаров послужил фактором роста себестоимости проданных товаров, что связано с ростом закупочной цены на материалы.

Рост цены на материалы происходил быстрее, чем рост цены реализации, поэтому выручка от реализации выросла в меньшей степени, чем себестоимость проданной продукции. .

Наряду с ростом закупочной стоимости товаров на предприятии происходил рост коммерческих и управленческих расходов, которые за анализируемый период выросли на 13,68%.

2.2 Оценка стилей лидерства в компании

Деятельность ООО «Лайфбуд» основывается, в первую очередь на административных методах управления, это обусловлено спецификой деятельности предприятия.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Административное воздействие осуществляется в следующих основных видах:

1. прямое административное указание, которое имеет обязательный характер;
2. установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование),
3. выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм воздействия;
4. выдача рекомендаций, советов, а также воздействия, осуществляемые посредством контроля и надзора за деятельностью организации.

Таким образом, ООО «Лайфбуд» является коммерческой организацией и осуществляет деятельность под руководством генерального директора. Таким образом, можно сказать, что административные методы управления персоналом являются основополагающими для достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без искажений реализуются на нижестоящих уровнях управления.

Управленческая решетка Блейка-Моутона (англ. Blake and Mouton leadership grid) — разработанная в университете штата Огайо концепция, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы отражает и ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось отражает и ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется с учетом обоих критерий. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), то есть 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией можно сравнить с любым другим из данной матрицы. Но нельзя точно определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В реальности делать это и не обязательно, потому что нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта.

Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы:

1.1 — страх перед бедностью (примитивное руководство).

1.9 — дом отдыха (социальное руководство).

9.1 — авторитет — подчинение.

5.5 — организация (производственно-социальное управление).

9.9 — команда.

Для того чтобы определить стиль руководства в ООО «Лайфбуд», проведем SWOT-анализ руководителя (личностный анализ), в данном случае Директора по строительству. В данном необходимо определить:

1. S (strength) — сильные стороны руководителя;
2. W (weaknesses) — слабые стороны руководителя;
3. O (opportunities) — возможности для повышения работоспособности отдела.
4. T (threats) — угрозы (возможные действия со стороны подчиненных, возможное снижение работоспособности, форс-мажорные обстоятельства и пр.). В таблице 2.2 приведена сводная таблица возможностей и угроз.

Таблица 2.2

SWOT-анализ руководителя

Возможности (O)

Угрозы (T)

	Компетентность	
	Уверенность в себе	
	Креативность	
	Авторитетность	Сокращение отдела, кадровый пересмотр
Сильные стороны (S)	Ответственность и надежность	Расформирование отдела
	Коммуникабельность	Высокий уровень конкуренции на место Начальника отдела
	Умение слушать и слышать подчиненных	Потеря доверия к отделу со стороны руководства
	Удовлетворение потребностей подчиненных	
	Для подчиненных Начальник – авторитет	
	Стремление все сделать самой	Снижение работоспособности отдела
Слабые стороны (W)	Неумение разделять и разграничивать свои полномочия между подчиненными	Недостаточная гибкость управления ресурсами отдела
	Неумение разрешать конфликты внутри отдела	Социальная напряженность
		Частые конфликты

На основании данных таблицы 2.2 видно, что наиболее реальная стратегия для руководителя - ориентация на устранение своих слабых сторон с целью эффективного управления и достижения поставленных целей и задач.

По результатам анализа расположенных в таблице 2.3 данных, можно сделать следующий вывод. Руководитель, естественно, стремится к идеальному стилю руководства – «команда», но пока исходя из организации рабочего процесса и управления подчиненными, можно сказать, что стиль руководителя пока перешел отметку «организация (производственно-социальное управление)», поскольку

руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя при этом баланс эффективности и хорошего морального настроения.

Таблица 2.3

Расширенная матрица SWOT-анализа

Критерии	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Сильные стороны (Strengths)	1. Сильные стороны имеют дальнейшую перспективу роста благодаря возможностям	3. Руководителю необходимо проявлять гибкость
Слабые стороны (Weaknesses)	2. Слабые стороны препятствуют возможностям	4. Слабые стороны оказывают значительное влияние на угрозы

Ситуативной моделью руководства является модель, разработанная В.Врумом, которая концентрирует внимание на процессе принятия решений. В соответствии с этой моделью различают пять стилей руководства:

A1. Вы решаете проблему самостоятельно, используя информацию, которая имеется на данный момент.

A2. Вы получаете информацию от подчиненных и на основании этой информации принимаете решение.

C1. Вы излагаете проблему, подчиненным, затем индивидуально выслушиваете их предложения, идеи, а затем принимаете решение самостоятельно.

СП. Вы излагаете проблему, подчиненным, затем коллективно выслушиваете их предложения, идеи, а затем принимаете решение самостоятельно.

G2. Проблема излагается группе подчиненных и в процессе коллективного обсуждения принимается решение.

Чтобы помочь руководителям оценивать ситуацию были разработаны семь критериев для оценки ситуации «руководитель-подчиненный»

Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Обратимся к модели В.Врума (рисунок 2.1).

Таким образом, наиболее подходящим для ООО «Лайфбуд» является четвертый стиль руководства (по методу В. Врума): «Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив высказывает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных».

Такой подход в первую очередь связан с тем, что руководители линейных подразделений, основной деятельностью которых является обработка данных и принятие решений в определенных областях, обладают значительно более высокой компетенцией в решении данных вопросов.

Только после принятия предварительного решения, заместитель руководителя ООО «Лайфбуд» совещается с генеральным директором, обосновывает причины и возможные последствия принятого им решения. На данном этапе генеральный директор анализирует приведенные доводы и аргументы в пользу данного решения и либо корректирует его, либо утверждает принятое решение. Если полученные результаты не соответствуют прогнозируемым, то осуществляется корректировка принятого решения и его оптимизация по результатам практической деятельности.

1

2

3

4

5

6

7

<p>Имеются ли требования, предъявленные к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?</p>	<p>Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?</p>	<p>Структурирована ли проблема?</p>	<p>Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?</p>	<p>Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?</p>	<p>Согласны ли подчиненные с целями организации, достигнутию которых они будут способствовать, решив эту проблему?</p>	<p>Не чужды ли выбранному решению конфликты между подчиненными?</p>
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж

Рисунок 2.1 - Модель В.Врума для ООО «Лайфбуд»

По результатам практического исследования лидерства в ООО «Лайфбуд» можно сделать следующие выводы:

1. ООО «Лайфбуд» - это современная организация специализирующаяся на строительстве в г.Москва.
2. Для ООО «Лайфбуд» наиболее подходящим является стиль руководства, при котором руководитель излагает проблему, подчиненные излагают свои идеи и предложения, а затем решение принимается единолично руководителем.

2.3 Рекомендации по совершенствованию стилей руководства в ООО «Лайфбуд»

Социально-психологическая природа лидерства обусловила появление чрезвычайно большого количества различных концепций лидерства, освещение которых в учебной литературе часто различается как по уровню детализации, так и

по логике изложения материала.

Лидерство как специфический тип управленческого взаимодействия в своей основе опирается на отношения власти (доминирование и подчинение), влияния и подражания.

Для исследования методов управления и лидерства в ООО «Лайфбуд» важно разобрать классификацию источников власти, основанной на результатах исследований по методу Мак Грегора.

Согласно теории операционного менеджмента система ООО «Лайфбуд» имеет внутреннюю и внешнюю составляющую, то есть система открытая.

Структура ООО «Лайфбуд» является линейно-функциональной.

Лидерство проявляется в умении пробудить у сотрудников мечту, к которой они будут стремиться приблизиться, «вдохнуть» в них необходимую для этого энергию. Оно тоже имеет в себе признаки организации и управления группой, влияния на нее. В психологическом аспекте лидер относится к группе и наделен правом принимать решения в значимых ситуациях. Он, как центральная фигура в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе, влияет на отдельных лиц или на группу в целом, направляет их усилия на достижение поставленных целей.

Сочетая в себе две роли - руководителя и лидера, генеральный директор ООО «Лайфбуд» выполняет следующие задачи, позволяет понять значение умело совмещать профессиональные и личные способности:

- осуществление роли координатора и организатора коллектива;
- выявление реального положительного воздействия в группе;
- умение сочетать профессиональные отношения с неофициальность рабочего процесса;
- соответствие официального руководителя с требованиями определения лидера коллектива;
- точное сочетание лидерских способностей с законными правами и обязанностями руководителя;

- возможность представления своего коллектива во внешней сфере, как лидирующей лица среди работников;
- возможность влиять на положение дел в коллективе, учитывая личные взаимоотношения в нем;
- регуляция как официальных, так и межличностных отношений в группе;
- способность принимать важные решения, получая поддержку и одобрение коллектива.

Будучи руководителем - специалистом в своем деле, генеральный директор постоянно повышает свой профессиональный уровень, однако, не дает возможность развития своему коллективу. Не может сочетать формальные и неформальные отношения между работниками, но учит сотрудников простых способов совершенствования своей деятельности в сочетании с более сложными методами и процедурами.

Директор предприятия является сторонником количественных показателей, но с учетом длительных, а не кратковременных достижений, что характеризует его как предсказательного лидера.

Выступая руководителем, который требует от работников выполнения задач, учитывается мнение подчиненных о целесообразности данной работы, показывает проявление лидерских качеств.

Очень важным элементом в определении роли руководителя как лидера является признание своих ошибок и принятие необходимых мер для их исправления. На предприятии строительной отрасли это вызывает уважение менеджеров и специалистов.

Таким образом, учитывая вышесказанное, можно смело говорить, что ООО «Лайфбуд» характерно сочетание руководителя и лидера в одном лице – генеральном директоре, поскольку он является высокообразованным специалистом по умению подобрать компетентный персонал, который способствует развитию строительной сферы, увеличению клиентской базы, росту конкурентоспособности предприятия.

Постоянно организуются заседания с целью проведения анализа работы организации, где задействуется еще одна важная функция менеджмента - планирование дальнейшей деятельности.

Проведем анализ стиля управления генерального директора ООО «Лайфбуд».

Лучшему пониманию природы лидерства способствует и его сравнение с собственно управленческой деятельностью. В отличие от управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Для анализа качеств лидерства и качества управления в ООО «Лайфбуд» был использован анкетный метод Д. Мак Грегора. Суть метода полностью совпадает с концепцией менеджмента в органе власти.

Анкетная система исследования лидерства имеет также две составляющие. Предложенный анкетный опрос работников ООО «Лайфбуд» (внутреннее) и населением (наружное). Содержание анкеты представлено в Приложении 2.

Целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: структура отношений и отношений в пределах этой структуры.

К первой относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей в фирме, установление коммуникационных потоков, установление правил работы, установление процедур работы.

Вторая переменная содержит образцы поведения, которые отражают уровень и качество отношений между лидерами и последователями: дружелюбность, взаимное уважение, гармония.

В ходе исследований была установлена связь между указанными переменными и различными критериями эффективности каждого сотрудника отдела.

С помощью анкетного опроса 20 сотрудников ООО «Лайфбуд» удалось установить, что начальник отдела использует авторитарный метод правления и не является неформальным лидером, требует применения улучшения лидерских качеств.

Исходя из того, что стиль управления генерального директора ООО «Лайфбуд» используется как авторитарный и не использует свой потенциал лидера в руководстве, то ей может быть предложена программа улучшения его лидерских качеств на основе ситуационной концепции Поль Херси и Кен Бланшарда.

Реализация процессного подхода в ООО «Лайфбуд» очень тесно связана с моделированием бизнес-процессов.

Для решения задач моделирования сложных систем существуют апробированные методологии и соответствующие стандарты. Наиболее распространены являются методологии семейства IDEF, с помощью которых можно эффективно отображать и анализировать модели деятельности широкого спектра сложных систем в различных разрезах. При этом широта и глубина обследования процессов в системе определяется самим разработчиком, что позволяет не пере-нагружать модель лишними данными.

Модель процессного управления в ООО «Лайфбуд» Московской области представим на рисунке 2.2.

Выполнение установок международного стандарта ISO 9001: 2000 значительно упрощается благодаря реализации моделирования бизнес-процессов с целью их дальнейшего улучшения или реинжиниринга.



Рисунок 2.2 - Модель процессного управления в ООО «Лайфбуд»

Но одновременно с безусловным признанием полезности внедрения процессного подхода в деятельность ООО «Лайфбуд», управления необходимо определить определенные риски на пути этого внедрения. Особенности внедрения процессного подхода при предоставлении строительных услуг в ООО «Лайфбуд» Администрации городского округа Реутов можно сгруппировать по трем направлениям:

1. Методического характера:

- отсутствие научно обоснованных методик реализации процессного подхода ;
- отсутствие отечественных бенчмаркиговых сетей в сфере строительства;
- неразвитость практики статистического управления процессами в организациях, предоставляющих строительные услуги.

2. связанными с уровнем компетентности персонала:

- недостаточный уровень подготовки персонала по вопросам управления на основе качества и процессного подхода;
- отсутствие соответствующих специализированных учебных программ;
- недостаточное количество преподавателей, способных реализовывать специализированные учебные программы по внедрению процессного подхода при предоставлении строительных услуг.

3. связанными с ограниченностью финансовых ресурсов:

- для привлечения квалифицированных консультантов;
- для закупок лицензионных программных продуктов для моделирования процессов;
- для проведения реинжиниринга процессов.

Заключение

Осуществление экономических и социальных преобразований, достижение экономического роста и предоставление предприятиями строительной отрасли услуг на высоком уровне возможно лишь при условии создания эффективной системы управления.

Проведенный анализ лидерства в деятельности ООО «Лайфбуд» позволил сделать вывод, что для деятельности предприятия характерны административные методы управления, это обусловлено спецификой деятельности .

Каждый ООО «Лайфбуд» представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый руководитель - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили лидерства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Скорее, стиль данного руководителя - лидера может быть отнесена к какой-либо позиции.

Лидерство в ООО «Лайфбуд» следует рассматривать как способность (а точнее искусство) руководителей отделов в зависимости от ситуации так сочетать различные источники власти, чтобы в процессе воздействия на других людей обеспечивалось достижение общих целей. Из приведенного определения следует, что лидерство является функцией лидера, его последователей и ситуационных переменных.

Вся работа с кадровым резервом ООО «Лайфбуд» делится на две части:

- обучение теоретическое;
- обучение практическое.

С целью обеспечения непрерывного развития процесса совершенствования управления организационным поведением в ООО «Лайфбуд» целесообразно внедрение процессного управления.

Предложенные меры по улучшению лидерских качеств внесут коррективы в управление организационным поведением предприятия.

Научная новизна работы состоит в комплексном рассмотрении проблемы влияния лидерства на эффективность системы управления организационным поведением, а также в тех выводах и предложениях, которые представлены в работе.

Практическая значимость дипломной работы заключается в основных теоретических положениях и практических рекомендаций для ООО «Лайфбуд», ориентированных на их использование при разработке системы управления организационным поведением, а также использование лидерства для целей организационного управления.

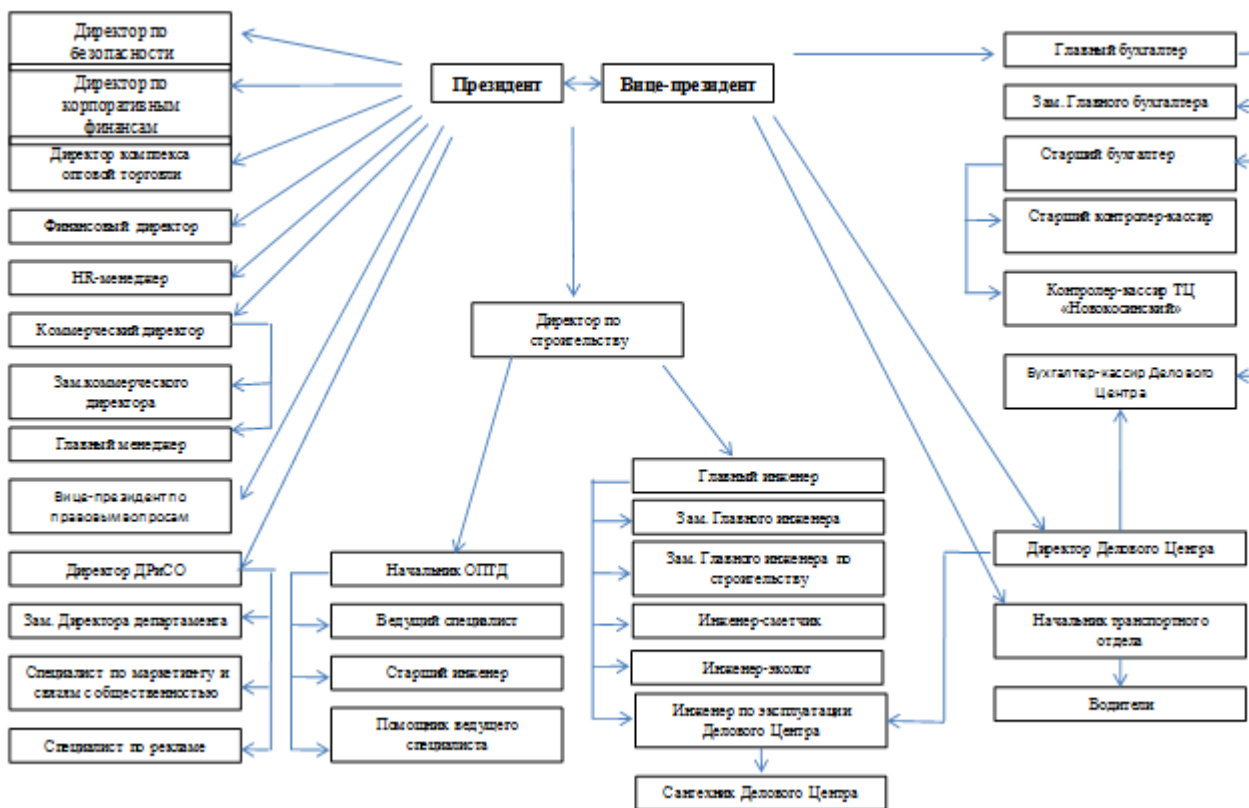
Список использованной литературы

1. Бендас Т.В. Психология лидерства. - СПб. : Питер, 2017. - 256 с.

2. Вергилес Э.В.: Теория лидерства / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М.: Инфра-М, 2016. - 284 с.
3. Гаврилица О. Работа с людьми важнее внедрения сложных HR-систем // Справочник по управлению персоналом. 2017. №7. С. 46-52.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - XII, 499с.
5. Гибсон Дж.Л. Лидерство: Теории и модели. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 456 с.
6. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэлл. - СПб. : Питер, 2012. - 20 с.
7. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебное пособие. - М., Академия, 2012. - 312 с.
8. Жданкин Н. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании//Мотивация и оплата труда. - 2017. - №4. - С. 10.
9. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособ. / А.Н. Занковский. - М.: Флинта: МПСИ, 2014. - 648 с
10. Захаренко Г. Комплексная система мотивации персонала// Личные продажи. - 2017. - №3.
11. Зиновьева Е.В., Пузыревский Л.С. Мотивация и менеджмент//Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. -2017. - № 3. - С. 139-149.
12. Зинченко Я.Г. Как приобрести управленческие компетенции // Власть. - 2017. - № 10. - С. 16.
13. Иванова Л.А. Основы менеджмента (теория и технология управления). -М.:Инфра-М, 2017. - 334 с.
14. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 524 с.
15. Ключников А.В. Основы менеджмента. Учебно-методическое пособие для студентов заочного отделения специальности «Менеджмент организации». - М.: 2013. - 360 с.
16. Кован С.Е., Теория антикризисного управления предприятиями. Учебное пособие. - М.: Финакадемия, 2017. - 458 с.
17. Крупский А., Проскура Ю. Модели успешного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - №7 - с. 46-52.

Приложение 1

Организационная структура ООО «Лайфбуд»



Приложение 2

Анкета

бал

бал

Администратор

новатор

поручает

вдохновляет

Работает по целям других

Работает по своим целям

План - основа действий

Видение - основа действий

Опирается на систему

Опирается на людей

использует доводы

использует эмоции

контролирует

доверяет

поддерживает движение

Придает импульс движения

профессионал

энтузиаст

принимает решение

превращает решения

Делает дело правильно

Делает правильное дело

Тот, кого боятся

Тот, кого уважают

Пожалуйста, проставьте против соответствующих качеств нашего руководителя значок «+», если по вашему мнению это качество соответствует его стилю руководства.

Спасибо за сотрудничество!

Помощь в анкету

(90-120 л / б) - авторитарный или автократический руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, награды или ссылается на традицию.

(60-90 л / б) + (60-90 п / б) - Демократический лидер, который позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждений и харизме, где харизма - это власть, построенная не на логике или силе традиций, а на личных качествах (способностях) лидера. Он избегает навязывания своей воли подчиненным.

(90-120 п / б) - Либеральный руководитель предоставляет подчиненным практически полную свободу. Но надо сказать, что названные стили не охватывают все разнообразие стилей, которые встречаются в практической работе.

(30-60 л / б) + (30-60 п / б) - слабо выраженные качества лидера и руководителя или не обладает качествами лидера и руководителя.

(0-30 л / б) + (0-30 п / б) - подчиненный - не имеет качеств лидера и руководителя.

1. Бендас Т.В. Психология лидерства. - СПб. : Питер, 2017. - С. 59 [↑](#)
2. Гибсон Дж.Л. Лидерство: Теории и модели. - М.: ИНФРА-М, 2016. - С. 361-424 [↑](#)
3. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэлл. - СПб. : Питер, 2012. - С. 18. [↑](#)
4. Бендас Т.В. Психология лидерства. - СПб. : Питер, 2017. - С. 59 [↑](#)
5. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособ. / А.Н. Занковский. - М.: Флинта: МПСИ, 2014. - С. 212 [↑](#)
6. Морозова Е.Н. Баланс администраторских и лидерских навыков / Е.Н. Морозова // Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсоуправляющего. - СПб. Речь, 2014. - С. 35-37 [↑](#)
7. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэлл. - СПб. : Питер, 2012. - С. 18. [↑](#)
8. Нюстрем Дж.В. Руководство и наделение властью Организационное поведение; пер.с англ. - СПб. : Питер, 2013. - С. 177-202 [↑](#)
9. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. - М.:Инфра-М, 2010. - С. 69 [↑](#)
10. Иванова Л.А. Основы менеджмента (теория и технология управления). -М.:Инфра-М, 2016. - С. 79 [↑](#)

11. Краткий курс лекций по дисциплине «Психология лидерства»
(http://studme.org/1633082622530/psihologiya/vlast_gruppa_organizatsii_problema_delegi)
[↑](#)
12. Вергилес Э.В.: Теория лидерства / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М.: Инра-М, 2016. - С. 53 [↑](#)
13. Винер Н. Человек управляющий. - СПб.: Питер, 2016. - С. 67 [↑](#)
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2012. - С. 59 [↑](#)