

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	2
<b>1 Роль власти и лидерства в профессии менеджера .....</b>	<b>5</b>
1.1 Задачи, функции и роли менеджеров .....	5
1.2 Соотношение лидерства и власти в менеджменте.....	12
1.3 Стиль руководства менеджера .....	14
<b>2 Оценка соотношения власти и лидерства в России и в ООО «ТВЭСТ» .....</b>	<b>23</b>
2.1 Власть и лидерство в России.....	23
2.2 Оценка социально-экономической эффективности применяемых стилей управления ООО «Тепловодоэнергосберегающие технологии» .....	31
Заключение.....	39
Список использованной литературы.....	43
Приложение .....	45

## Введение

Назначение на руководящую должность подразумевает, естественно, и передачу руководителю всей полноты власти. Кажется, что разумного применения статуса руководителя, имеющейся у него власти и влияния вполне достаточно для эффективного управления. Но в жизни все сложнее, ведь руководитель предприятия должен быть не только компетентным специалистом, но и опытным дипломатом, и воспитателем, и авторитетным судьей — словом, он должен быть лидером. В условиях современной России лидерство является обязательным качеством преуспевающего менеджера, хотя лидером нельзя стать по назначению вышестоящей организации. Часто лидерами становятся благодаря своим личным качествам, независимо от должности в служебной иерархии.

Интересно проследить путь руководителя к лидерству начиная с момента его назначения на руководящую должность, так как слияние роли руководителя и лидера в одном лице наиболее желательно и перспективно. В первые после своего назначения дни новый руководитель попадает в весьма сложную, даже деликатную ситуацию: проявить осторожность и выждать, изучая доставшееся ему наследство? Или начать с критики недостатков и предпринять активный штурм по их устранению? Часто бывший руководитель бывает передвинут на более высокую должность и теперь является прямым начальником новичка и коренное преобразование организации может быть воспринято как критика эффективности работы шефа. Ситуация действительно деликатная, и многие молодые руководители какое-то время мечутся в поисках оптимального решения, топчутся на одном месте, не рискуя наметить и реализовать разумный план действий, хотя очевидно, что принятия решения не избежать.

Теория управления рекомендует новому руководителю не терять зря времени и в процессе адаптации к своему новому положению в коллективе определить важнейшие проблемы, решение которых обеспечит наибольшую

эффективность работы. Нужно, чтобы намеченные к реализации задачи были в рамках компетенции руководителя, не требовали дополнительных ресурсов, принесли ощутимые результаты в короткие сроки и выполнялись по четкому рабочему плану. Жесткий контроль выполнения плана может вызвать недовольство исполнителей, но если деятельность руководителя начнет приносить ощутимые результаты, а тем более и выплату премий, то коллектив поддержит эти инициативы. Стратегия проведения реформ на фоне конкретных дел позволит руководителю бесконфликтно установить деловые и доверительные отношения с коллективом, подтвердить свою квалификацию и сделать первый шаг на пути к истинному лидерству.

В повседневной, будничной деятельности руководителю предстоит постепенно, настойчиво завоевывать авторитет, доказывать на деле свое владение принципами и искусством управления. Добиваясь желаемых изменений позиций других лиц, новый администратор должен в первое время чаще подкреплять свои предложения ссылками на авторитетный источник, широко привлекать к разработке программ, постановке задач возможно более широкий круг специалистов, поскольку общая позиция группы оказывает решающее влияние на формирование индивидуальных мнений ее членов. И, конечно, чаще привлекать внимание к своим нововведениям непосредственного начальника и равных по должности коллег. Необходимо выработать свой стиль работы и постоянно его совершенствовать. Таким образом, видно, что проблемы, которые стоят перед руководителем организации в плане соотношения лидерства и власти действительно сложны и неоднозначны, поэтому тема курсовой работы является весьма актуальной.

Цель курсовой работы – раскрыть и проанализировать существующие подходы к определению и соотношению лидерства и власти в менеджменте.

Задачами курсовой работы являются:

- Изучить роль власти и лидерства в профессии менеджера;
  - Исследование и оценка социально-экономической эффективности применяемых стилей управления
- ООО

«Тепловодоэнергосберегающие технологии»;

Объектом исследования является российский менеджмент.

Предмет исследования – лидерство и власть в менеджменте.

Теоретической и методологической основой исследования являются статьи, публикации в прессе, социологические и экономические исследования, монографии, статистические данные.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов работы для оценки и выбора оптимального стиля руководства в организации.

# 1 Роль власти и лидерства в профессии менеджера

## 1.1 Задачи, функции и роли менеджеров

Английский термин “manager” подразумевает наемных профессиональных управляющих. Основная задача менеджеров состоит “в создании окружающих условий для групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальной затратой денег, времени, усилий и материалов, а также с минимальными неудобствами”<sup>1</sup>.

Сущность деятельности менеджера состоит в реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля. Они объединяют усилия: “1) высшего уровня управления с его акцентом на грандиозной картине и больших прибылях, могущественных деятелях и удовлетворении запросов держателей акций; 2) производителей и их прицелом сделать больше, быстрее, дешевле с более удовлетворенными “делателями”; 3) персоналом, занимающимся маркетингом, чей взгляд всегда обращен на квоты, премии и проценты; 4) финансистов с их любовью к дивидендам, процентам и, прежде всего, балансу; 5) мастеров, которые смотрят вверх, чтобы удовлетворить руководство, и вниз, чтобы рабочие продолжали работать, и 6) рабочих, управляющих лишь своими собственными усилиями, чтобы удовлетворить мастеров, чтобы заработать на жизнь и дожить до пятницы, когда выдается жалованье”<sup>2</sup>.

Менеджеры выполняют разнообразные роли. Роль – это ожидаемый набор действий или поведения, определяющихся работой. Их классификацию и описание впервые дал Г. Минцберг<sup>3</sup>. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

---

<sup>1</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., Юнити, 1991. с. 84.

<sup>2</sup> Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам М., Менеджмент и кадры, 2001. с. 25.

<sup>3</sup> Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Изд-во «Питер», 2000. с. 215.

К межличностным ролям относятся:

- Главный руководитель – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.
- Лидер – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.
- Связующее звено – обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги.

Информационные роли руководителя:

1. Приемник информации – разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.

2. Распространитель информации – передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации.

3. Представитель – передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли руководителя, связанные с принятием решений:

- Предприниматель – изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает “проекты по совершенствованию”, приносящие изменения, контролирует разработку отдельных проектов.
- Устраняющий нарушения – отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.

- Распределитель ресурсов – ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации.
- Ведущий переговоры – ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Исследования подтверждают, что руководителями не рождаются, ими становятся на практике, ежедневно доказывая на деле свое владение искусством управления. Это искусство желательно вначале постичь теоретически, а не методом проб и ошибок. Хотя ошибки неизбежны и в этом случае, но их бывает меньше.

На взгляд Г. Минцберга существует четыре мифа о труде менеджера<sup>4</sup>:

1. Менеджмент быстро становится наукой и профессией. На самом деле среди менеджеров огромное количество дилетантов, попавших на свои должности случайно, но не желающих их оставить.

2. Взгляд на менеджера как на расудительную счетную машину. На самом деле менеджеры решают задачи за 5-10 минут, мало задумываясь о будущем.

3. Имидж менеджера как человека, все уже спланировавшего, делегировавшего, а потому решающего только важные проблемы. Однако на практике у менеджеров очень много времени уходит на пустяки и представительство.

4. Менеджеры нуждаются в систематизированной и обработанной информации. Фактически они пытаются быстро получить информацию, даже по телефону (менеджеры используют на общение 70-80% времени, нарушают цепочку команд, решают множество вопросов, зачастую не имеющих значение для организации и т.д.).

В зависимости от места в управленческой иерархии выделяют три типа руководителей:

---

<sup>4</sup> Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмפל Д. Школы стратегий. СПб: Изд-во «Питер», 2000. с. 218-220.

- руководители высшего звена (в бизнесе – председатель совета корпорации, в армии – генерал, в среде государственных деятелей – министр, в университете - ректор). Они определяют миссию организации, ее цели, политику, ценности и основные стандарты деятельности, структуру и систему управления;
- руководители среднего звена (в бизнесе – начальник отдела, в армии – от лейтенанта до полковника, в университете - декан). Они координируют и контролируют работу руководителей низового звена. Кроме того, они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена;
- руководители низового звена (мастер, сержант, заведующий кафедрой) Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий рабочими и другими работниками. Составляют большую часть корпуса руководителей.

В зависимости от общего влияния на организацию выделяют следующие типы менеджеров:

1. Активный преобразователь – активно воздействует на все процессы управления и стремится преобразовать их в целях повышения эффективности организации на основе новых методов и технологий управления, применения инновационных нестандартных подходов.

2. Исполнитель – ограничивает все свои действия точным следованием указаниям, поступающим от вышестоящих руководителей; любая инициатива подчиненных, с его точки зрения, потенциально опасна.

3. Конформист – безоговорочно признает и выполняет все указания своего руководства (или микрогруппы, имеющей наибольшее влияние в организации), не способен высказать и отстаивать свое мнение в интересах компании, изменяет точку зрения в зависимости от чужого мнения.

4. Разрушитель – в силу своей неподготовленности или субъективных интересов разрушает сложившуюся культуру и систему управления организацией, ухудшая ее положение и ускоряя банкротство.



По характеру обучаемости выделяют следующие типы менеджеров:

1. Самообучаемые менеджеры – активно ищут новые знания, стремятся ко всему новому. Легко осваивают новые принципы и концепции. Они – основа успеха любой организации.

2. Не восприимчивые к обучению – не желают обучаться ничему. Достигнув определенного положения, считают для себя зазорным учиться. Хотя сегодня в мире постоянное обучение в области менеджмента – прямая обязанность любого руководителя, невзирая на его положение и возраст. В системе мирового менеджмента не желающих обучаться менеджеров увольняют без малейших колебаний. В России можно спокойно дослужить до пенсии и остаться с той же старой базой знаний. Которая была заложена десятки лет назад. Для России это наиболее широко распространенный тип управленца, это же и одна из главных причин отсталости страны и ее проблем<sup>5</sup>.

3. Качества, которыми должны обладать эффективные руководители большинство специалистов разделяет на три группы:

- профессиональные;
- личные;
- деловые.

Среди профессиональных качеств чаще всего выделяют:

высокий уровень образования, управленческого опыта, компетентности в своей профессии;

умение планировать работу;

- поиск новых форм и методов работы;
- умение работать в команде;
- умение ладить с другими руководителями;
- способность оперативно принимать решения и брать ответственность на себя.

---

<sup>5</sup> Энкельман Н. Преуспевать с радостью. М., Менеджмент и маркетинг, 2003. с. 54

К личным качествам относят:

- физическое и психологическое здоровье;
- обращение с людьми как с личностями, внимательность к ним;
- уверенность в себе и оптимизм;
- способность управлять собой;
- высокие моральные стандарты.

К деловым качествам можно отнести:

- стремление к лидерству;
- коммуникабельность;
- инициативность;
- оперативность в решении проблем;
- упорство в достижении целей;
- открытость для новых идей.

Английские специалисты по управлению Майкл Вудкок и Дейв Френсис предлагают следующий перечень требований к менеджерам: способность управлять собой, разумные личные ценности, четкие личные цели, упор на постоянный личный рост, навык решать проблемы, изобретательность и способность к инновациям, высокая способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы<sup>6</sup>.

В требованиях к менеджерам формулируется некая модель качеств лидера. Но в жизни чаще всего конкретный лидер не соответствует в полной мере указанным параметрам. И в этом противоречии нет ничего страшного, поскольку любая модель упрощает ситуацию, это некий ориентир при решении проблемы. Реального человека никогда не подогнать под самую совершенную модель.

---

<sup>6</sup> Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., Юнити-Дана, 1999. с. 34-42

На разных уровнях управления требования в отношении качеств руководителя неодинаковы.

Если проанализировать специальную литературу по проблеме лидерства, то можно обнаружить, что между учеными нет единого мнения относительно основных качеств руководителя. Более того, прав В. И. Кнорринг, когда утверждает, что если придерживаться мнения об абсолютной необходимости выделяемых качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. А если вспомнить таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Александр Македонский, Наполеон, Гитлер, Сталин, то трудно считать их образцами добродетели<sup>7</sup>.

Среди главных качеств лидера В. И. Кнорринг отмечает гибкое нестандартное мышление, харизматические свойства личности и владение искусством воздействия на оппонентов и коллектив. При чем вышеуказанные качества определяются не столько природой, сколько упорным трудом и самосовершенствованием.

4. Быть руководителем организации не означает быть ее лидером. Дело в том, что лидер “должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций.

Лидером, таким образом, становится лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Кнорринг В.И. Искусство управления. - М., АСТ-Пресс, 2003. с. 125.

<sup>8</sup> Там же, с. 126-128.

## 1.2 Соотношение лидерства и власти в менеджменте

Лидер – это человек способный оказывать влияние на поведение отдельных людей и их объединения, направляя их усилия на достижения целей организации.

В основе руководства и лидерства лежат влияние и власть.

Влияние определяется как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства такого влияния могут быть по форме разнообразными: просьба, высказанные идеи, угроза увольнения и др.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Если руководитель не имеет достаточно власти, чтобы влиять на поведение работников, от которых зависит эффективность его деятельности, то он не сможет эффективно управлять организацией. Без власти нет организации и нет порядка.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому абсолютной реальной власти не существует.

Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Власть может приобретать разнообразные формы. Согласно классификации Фрэнча и Рэйвена имеется пять основных форм власти<sup>9</sup>:

1. Власть основанная на принуждении. Исполнитель верит в то, что влияющий имеет возможность наказывать подчиненного. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено.

---

<sup>9</sup> По: Системный подход к управлению: Учеб пособие для вузов/Под ред В. А. Персианова. М., Юристь, 2001. с. 46-48.

2. Власть основана на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что долг исполнителя – подчиняться им. Законную власть очень часто называют традиционной властью.
4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Существует две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству, - это убеждение и участие сотрудников в управлении.

Новые подходы в теории управления уделяют основное внимание на способности лидера создавать новое видение решения проблемы и вдохновлять работников на достижение цели.

В теории управления существует три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства<sup>10</sup>:

- подход с позиции личных качеств – лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Люди могут воспитывать эти качества в себе и становиться эффективными руководителями. Однако исследования показывают,

---

<sup>10</sup> Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие. –М., Владос, 2001. с. 63-64.

что человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает определенным набором личных качеств;

- поведенческий подход – эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Недостатком данного подхода является предположение, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства;
- ситуационный подход – для эффективного управления стили поведения руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям, т. е. руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Таким образом, рассмотренные подходы и классификации определили понятия власти и лидерства в профессии менеджера. Однако однозначный ответ об их оптимальном соотношении получить очень трудно, так как многое зависит от величины организации, типа отрасли и ситуации в экономике. Рассмотрим далее внешнее выражение власти – стиль лидерства.

### **1.3 Стиль руководства менеджера**

Стиль руководства представляет собой устоявшуюся манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и мотивировать их к достижению целей организации.

На стиль руководства оказывают влияние различные факторы, в том числе:

- цели и задачи организации;
- общие условия труда;
- актуальная ситуация;
- личности сотрудников;
- структура круппы;
- место рабочей группы в организации;

- размер группы;
- личность руководителя<sup>11</sup>.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор<sup>12</sup>. Его исследования показали, что изначально двигателем в руководстве лежат желания руководителя. В конечном итоге всегда оказывается, что если руководитель с самого начала верил в то, что его работники справятся с поставленной задачей, все так и происходит. Разгадке этой закономерности находится в области подсознания. Если лидер абсолютно уверен в тех, кто идет за ним, он подсознательно управляет так, чтобы улучшить их деятельность. С другой стороны, даже небольшая доля неуверенности ведет, как правило, к перестраховке, и, следовательно, тормозит развитие.

В поведенческом подходе чаще всего выделяют следующие стили управления:

-демократический. Согласно “теории Y” Д. МакГрегора такой лидер предполагает, что: 1) труд – процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; работать для человека так же естественно как и играть; 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. Демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые основываются на потребностях высокого уровня: принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Он избегает навязывать свою волю подчиненным;

---

<sup>11</sup> Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М. Кадры, 2000. с. 92.

<sup>12</sup> См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2003. С.34.

-либеральный. Для него характерно минимальное участие руководителя в управлении. Такой стиль отличают отсутствие размаха в деятельности, постоянное ожидание указаний сверху. Такой руководитель недостаточно требователен, легко поддается влиянию окружающих, слабо контролирует подчиненных. В тоже время во взаимоотношениях с подчиненными он вежлив и доброжелателен, старается помочь им в разрешении их проблем, редко пользуется своим правом говорить “нет”. Чаще всего такой тип руководства встречается в научных и творческих организациях<sup>13</sup>;

-авторитарный. В соответствии с “теорией X” МакГрегора руководители такого стиля считают: 1) люди от природы не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; 2) честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; 3) каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность; 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Авторитарный является сторонником централизации управления, жестко диктует свою волю подчиненным и чаще всего обращается к потребностям низшего уровня. Не терпит критики и не признает своих ошибок. В общении с людьми нередко не выдержан. Подобный стиль руководства часто приводит к тому, что наиболее способные и инициативные работники стремятся уйти из организации. Он очень распространен, а точнее доминирует в государственных структурах.

На Западе предпочитают либерально-демократические подходы, поскольку там граждане более самостоятельны и ответственны. В России большинство людей (особенно старшего поколения) привыкли к тому, чтобы с ними обращались при помощи авторитарного стиля. Как известно, в советский период большинство руководителей всех уровней управления придерживались строго авторитарного стиля руководства. В силу этого у большинства граждан сложился стереотип реагирования именно на авторитарное обращение с ними.

---

<sup>13</sup> См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2003. С.35-36.



На практике наблюдается то, что граждане бессознательно ждут от руководителей авторитарного обращения и либерально-демократические подходы работают хуже.

Наилучшей стратегией управления является использование стилей в зависимости от ситуации и личности. Ни один из вышеперечисленных стилей не лучше другого. Какой стиль лучше сработает в конкретной ситуации – тот и будет лучшим. На что человек лучше реагирует – то ему следует предложить. При этом стили управления должны учитывать изменения происходящие во внутренней и внешней среде.

В теории управления популярна управленческая “решетка”, предложенная американскими учеными Р. Блейком и Д. Моутом<sup>14</sup>, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой решетки ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайние позиции решетки как (рис. 1):

1.1 – страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

9 – дом отдыха. Руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 – авторитет – подчинение. Руководитель очень заботится о эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 – организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения задания, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

---

<sup>14</sup> Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990. с. 8-11.

9.9 – команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает высокий моральный дух и высокую эффективность.

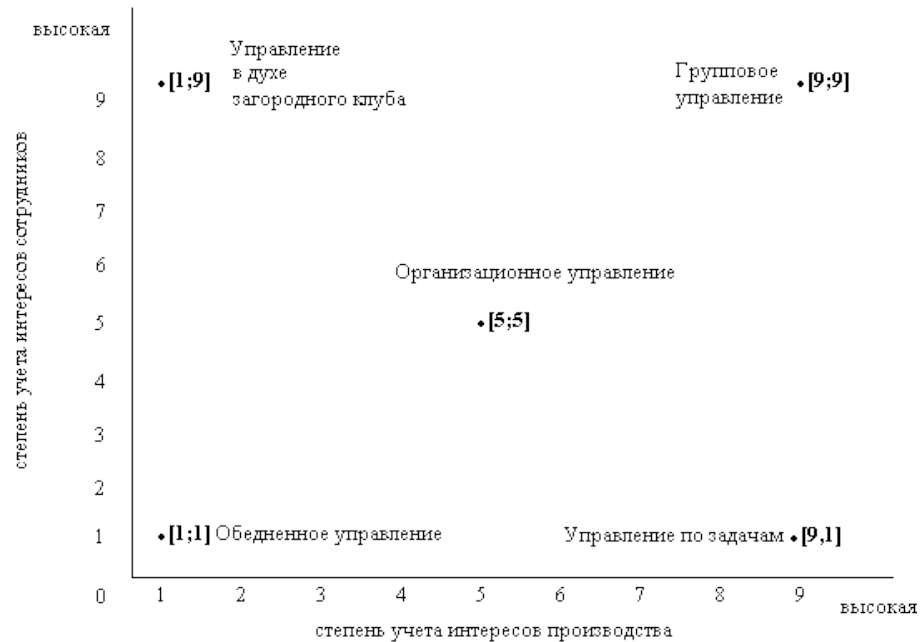


Рис. 1. Управленческая решетка Блейка и Мутена

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение в позиции 9.9<sup>15</sup>.

В ситуационном подходе к эффективному лидерству выделяют:

- ситуационную модель Фидлера.

Эта модель сосредотачивает внимание на ситуациях и выявляет три фактора, определяющие поведение руководителя: отношения между руководителем и членами коллектива, которые могут быть хорошими или плохими; структура задач, которые могут быть четко сформулированными и структурированными или, наоборот, расплывчатыми и бесструктурными; объем власти, связанной с должностью руководителя, который может быть

<sup>15</sup> Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990. с. 8-11.

мал или велик. Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций и стилей руководства (рис. 2).

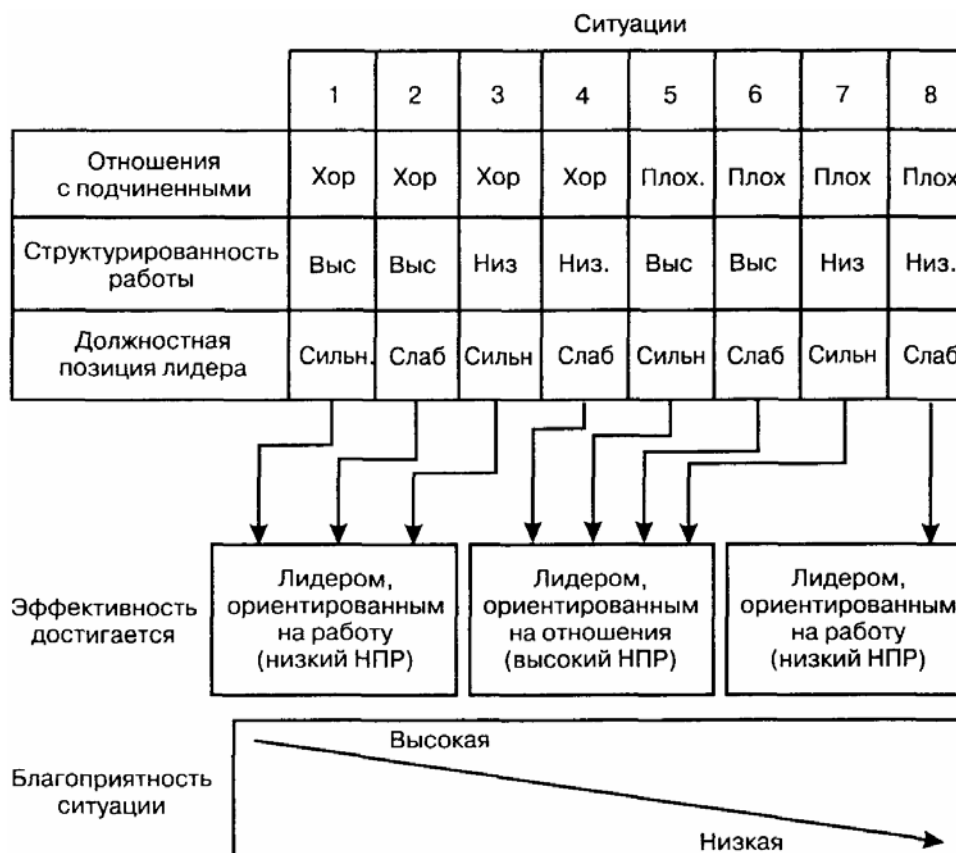


Рис. 2. Ситуационная модель Фидлера

- подход “путь-цель” Митчела и Хауса.

Согласно данной теории руководитель может повлиять на подчиненных, как увеличив личную выгоду достижения подчиненными поставленной цели, так и сделав путь к этой выгоде более легким, если объяснит средства ее достижения уберет помехи, расширит возможности для личной удовлетворенности на пути к этой выгоде<sup>16</sup>;

- теория жизненного цикла П. Херси и К Бланшар.

Согласно ей эффективность стилей лидерства зависит от “зрелости” исполнителей. “Зрелость” определяется способностью нести ответственность за свое поведение, желанием достигнуть поставленной цели, образованием и опытом. Она проявляется при выполнении задачи. Руководитель может менять

<sup>16</sup> Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. с. 84.

свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы (рис. 3)<sup>17</sup>.

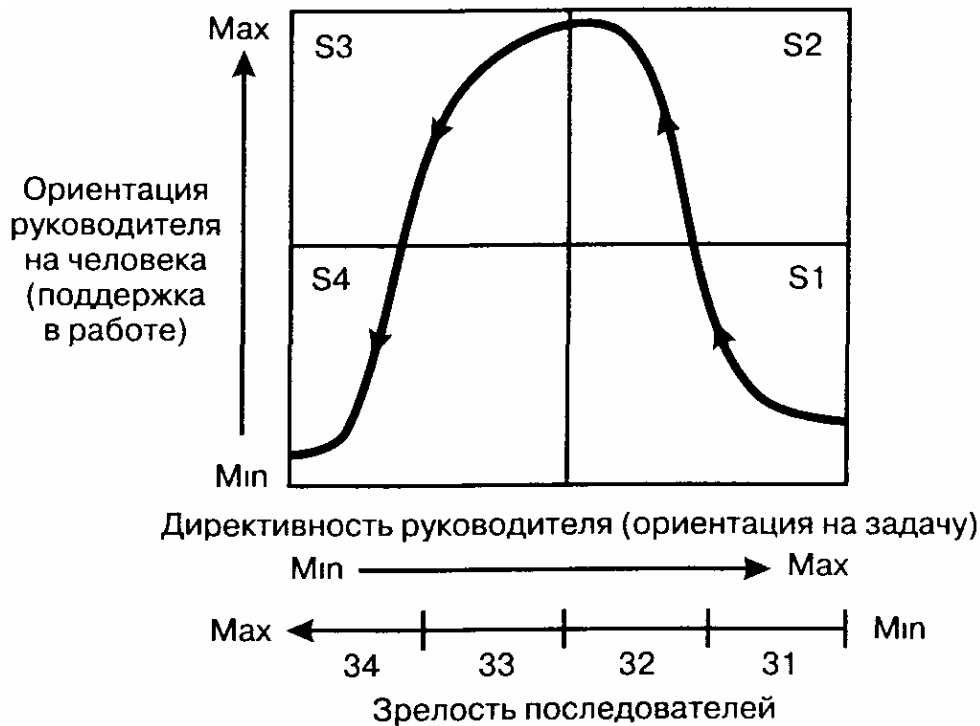


Рис. 3. Теория жизненного цикла П. Херси и К Бланшар

- модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений<sup>18</sup>:

АI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

АII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

<sup>17</sup> Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. с. 85.

<sup>18</sup> Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. с. 87-88.

СІ. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого, это касается, и выслушиваете их идеи и предположения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решения, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

СІІ. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

СІІІ. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные - руководитель”, а также модель дерева решений. Критерии проблемы по модели Врума – Йеттона:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре - к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить который из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений.

Чистых стилей на практике не существует, их можно выделить только в теории на основе господствующих тенденций. В практике управления руководители сочетают в своем поведении элементы различных стилей.

## **2 Оценка соотношения власти и лидерства в России и в ООО «ТВЭСТ»**

### **2.1 Власть и лидерство в России**

Принимая на себя функции управляющего, менеджер приобретает возможность принимать и реализовывать свои решения, то есть руководить организацией. Понимая руководство как совокупность мер, с помощью которых менеджер побуждает подчиненных к действиям, направленным на достижение целей организации (предприятия, фирмы). Власть и лидерство представляются неотъемлемыми элементами эффективного производства.

Вся практика и опыт производства доказывают, что руководитель, менеджер должен быть человеком влиятельным. Потеря влияния для подчиненных - это потеря авторитета менеджера. Без этого он не в состоянии реализовать предоставленную ему власть, использовать ее для целей организации. Своим влиянием менеджер направляет поведение человека на реализацию поставленной задачи, на достижение заданной цели. Формы оказания влияния разнообразны.

Это и «просьбы» и личный пример, авторитет, приказ и т. п. Важнейшей особенностью избрания руководителем того или иного способа влияния является, с одной стороны, сложившейся ситуацией в организации внешней среде, а с другой - выбор способа, который в этих условиях быстрее всего приведет к желаемому результату.

Возможность влиять на поведение других людей остается лишь возможностью, если она не превращается в действительность и не становится реальной властью. Только реальная власть может обеспечить эффективную работу предприятия (фирмы). Однако процесс реализации власти складывается под воздействием большого многообразия факторов, главными из которых являются люди. В практической работе руководитель, формально оставаясь независимым, на деле оказывается в зависимости от множества обстоятельств и огромного числа людей. На него воздействуют подчиненные и

коллеги внутри предприятия, руководители и работники других фирм, знакомые и знакомые знакомых и т. д. Конечно, менеджер нуждается в услугах этих людей, а они - в его услугах. Иногда без содействия этих людей руководитель не может выполнить стоящие перед ним задачи.

Прямая и опосредованная зависимость менеджера от обстоятельств и людей, с одной стороны, и динамичная внешняя среда - с другой, порождает сложности в процессе управления. Однако трудности управления не снимают с руководителя ответственности за эффективное взаимодействие с людьми и учет всех обстоятельств. Именно в этом его главная роль, низкий уровень выполнения которой отражается на конкурентоспособности фирмы.

Менеджер имеет власть над подчиненными, которые зависят от него, в силу того, что он решает жизненно важные вопросы: уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, загруженность работника, его продвижение по службе и т. д. Однако абсолютной власти не существует, как и не существует и универсальных способов влияния на людей в любых условиях и при любых обстоятельствах. Менеджер не может навязать свою волю сотрудникам, не учитывая их чувств, устремлений и желаний, ибо сегодня влияние власти руководителя зависит от личности подчиненного. Может сложиться ситуация, когда подчиненные обретут реальную власть над руководителем. Они могут лучше знать дело в деталях, иметь широкие неформальные связи, которых руководитель, особенно новый, еще не имеет, поддаться влиянию извне, воздействию неформальных лидеров, способных подтолкнуть их на забастовку. Подобные ситуации часто встречаются в настоящее время на крупных предприятиях ВПК, угольной промышленности и связанных с ними предприятиях технологической цепочки, где государство задерживает выплату денежных средств за выполненный госзаказ.

Жизнь предприятия неминуемо замрет, если не принять необходимых мер. Поэтому руководитель должен быть компетентным в делах предприятия, проявлять чувство предвидения и умения предприимчиво решать проблемы, а также чувствовать настроения людей. Он обязан осознавать такие ситуации и



стараться не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативной реакции у подчиненных.

Анализ критических ситуаций (забастовок, массовых акций протеста служащих государственных организаций), где основной причиной недовольства являются внешние условия (неплатежи со стороны государства, включая заработную плату), показывает ряд негативных моментов использования таких рычагов, как власть и лидерство, в деятельности современных российских руководителей. Во - первых, в большинстве руководителей предприятий проявили неспособность предвидеть ситуации, ведущие к обвальной остановке производства (как, например, в угольной промышленности). Во - вторых, прослеживается низкий уровень предприимчивости руководителей в критической ситуации. Речь идет, прежде всего, о руководителях угольных предприятий, которые обеспечивают несоциальнозначимых потребителей (ТЭЦ городов, больниц, школ, детских учреждений).<sup>19</sup>

Как показывает опыт, усиление власти руководителя способствовало включению в практику хозяйственной работы всего комплекса финансово-экономических рычагов, предусмотренных законодательством. Такой тип поведения руководителей отмечается крайне редко. В - третьих, разрешение конфликтных ситуаций, вызвавших забастовки (в промышленных сферах) и акции протеста (в государственных организациях), то есть возвращение на свои рабочие места, во многом способствовало российское осознание действительности, коллективность мышления, гуманность действий забастовщиков. Суть таких действий сводится к тому, что остановкой производства не решишь проблем задолженности и неплатежей. Больной не выздоровеет от того, что врач не выходит на работу. Ученик и мы все страдаем больше от нашей забастовки, чем наши должники - считают учителя. Горняк должен давать уголь, потому что могут замерзнуть целые города и неповинные люди. Иными словами, разрешение конфликта связано не с деятельностью

---

<sup>19</sup> Ладанов Н.Д. Практический менеджмент, - М.: "Элник", 2003.

руководителя, а обусловлено большей частью другими причинами. Авторитет руководителя в подобных ситуациях только уменьшается<sup>20</sup>.

Исторически первоосновой власти, взаимоотношений руководителя и подчиненного были принуждение (внеэкономическое и экономическое), страх наказания, дисциплина голода. Принуждение, как правило, и ныне способствует власти во всех случаях, когда человек в чем-то нуждается, ему что-то нужно и он уверен, что руководитель может отобрать у него это. Именно поэтому в тех условиях, при которых в отношениях руководителя и подчиненного насилие не присутствует в прямой форме, страх является распространенной причиной того, что люди поддаются влиянию руководства. Чаще всего речь идет о страхе потерять работу, а стало быть, хоть и относительное, но материальное благополучие. Так, в коммерческой сфере общее тяжелое положение в экономике используется руководителями для усиления собственной власти. Это относится к успешно действующим предприятиям, со стабильными экономическими процессами.

Авторитет власти руководителя в современной экономике России обуславливается работниками естественным сравнением состояния своего предприятия и соседнего, уже закрывшегося. Менеджер на таком предприятии оказался менее грамотным, менее предприимчивым, что привело к его краху, а работники оказались в категории безработных.

Российской особенностью усиления власти менеджера на таких основаниях является повсеместная картина сворачивания производства, сокращение бюджетных ассигнований организациям дотационных сфер (например, науки) и т. п. Появление безработных, ставшее «нормальным» явление невыплаты заработной платы как в коммерческой сфере, так и в сфере государственной службы, объективно обеспечили усиление власти менеджера.

Вместе с тем в коммерческой сфере, особенно среди руководителей крупных предприятий, имеющих опыт руководящей работы в

---

<sup>20</sup> Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Минск: ЭКОНОМ-ПРЕСС. 1998. с. 12.

административно-командной экономике, усиление власти связано с определенной направленностью его деятельности. Речь идет, условно назовем, социально-ориентированной политике сокращения работников. Это прежде всего переход на сокращенную рабочую неделю, сокращенные смены и т. д. В отношении административно-управленческого персонала (АУП) - неизменность штатного расписания этой категории работников. Отметим, что в условиях сокращения производства, объем работ по многим функциям АУП также уменьшается, руководитель идет на то, чтобы сохранить весь административно-управленческий персонал, сохранить рабочие места за ними, несмотря на сокращение их загрузки с соответствующим уменьшением выплачиваемой им заработной платы. Такое положение характерно для предприятий, расположенных в небольших городах. Усиление власти руководителей, проводящих такую политику, базируется не только на осознании работниками важности решения проблемы выживаемости конкретного человека в кризисной экономике, но и на соответствии обещанного вознаграждения за труд и реального выполнения обещаний.

Сложившееся на таких предприятиях положение создало условия для формирования системы руководства, основой которой выступают положительные начала, поощрительная практика. Добросовестное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае оказываются в зависимости от системы вознаграждения. Вознаграждение должно быть жизненно необходимым для исполнителя и посильным для предприятия. Это довольно сложная система. Задача руководителя состоит в правильном определении ценностей для подчиненного и предложение ему этого действительного вознаграждения. Однако необходимо иметь в виду, что ресурсы для вознаграждения ограничены. Поэтому предложения вознаграждения должны быть в рамках возможного, а обещания должны строго соответствовать исполнению.

Другой системой воздействия на работников фирмы служат способы, основанные на силе личных качеств и способностей самого менеджера, т. е. на

харизме. При определенных обстоятельствах такой руководитель может стать лидером. На подсознательном уровне исполнитель ожидает, что следование требованиям менеджера и подражание ему сделают подчиненного похожим на лидера или хотя бы вызовут уважение окружающих. Харизматическая система построена на том, что ее лидеры как бы излучают энергию и заражают ею своих подчиненных. При этом сами лидеры обладают привлекательной внешностью, независимым характером, умеют свободно и толково излагать свои мысли, чувствуют себя комфортно, когда окружающие восхищаются ими.

Воздействие и влияние руководителя может основываться на разумной вере в ценность его знаний, его компетентность, что в современных условиях приобрело особую значимость, так как хозяйственная деятельность чрезвычайно усложнилась и требования к такому качеству руководителя, как предвидение, во многом усилились. Влияние, основанное на вере приобретает все большее распространение, поскольку сотрудники не могут самостоятельно решать возникшие проблемы так же эффективно, как руководитель. В хозяйственной деятельности из-за ее усложнения растет влияние специалистов, не являющихся руководителями. Они выполняют роль передаточного звена от компетентного шефа к исполнителям.

Сравнивая два способа влияния руководителя «харизматический лидер и компетентный лидер, отметим, что на практике разумная вера менее устойчива, чем вера, на которой основывается власть харизма, и завоевывается она очень медленно. Однако она более надежна, поскольку знания - всегда сила, их ценность непреходяща.

Свое влияние, свою власть руководитель может осуществлять на основе убеждений, то есть эффективной передачи подчиненным своей точки зрения на способы решения проблем. Убеждение основывается на силе примера и оценках экспертов.

В отличие от власти разумной веры здесь мы имеем случай, когда исполнитель безоговорочно принимает все. Власть, основанная на убеждении, предполагает осознанные действия подчиненных, опирающиеся на

экспертизу. В этом случае работник получает долю реальной власти за счет сокращения объема власти руководителя, а последний как бы признает высокую компетентность своих подчиненных. Возможность организовать такую систему власти зависит от множества факторов: доверия подчиненного, его интеллекта, объективности экспертов, личных качеств руководителя и рядовых работников, силы примера, общности целей и т.д.

Власть, основанная на убеждении, формируется, как правило, очень медленно и является весьма неопределенной, поскольку у руководства нет полной уверенности в том, что подчиненный правильно понял задание и готов исполнить все должным образом. Кроме того, убеждение - одноразовый процесс, который необходимо каждый раз начинать заново. Организация власти, базирующаяся на убеждении, как показывает практика, должна вобрать в себя и другие способы использования власти, как бы дополнить эту систему. Преимущество системы, основанной на убеждении, состоит в том, что человека не нужно постоянно контролировать, поскольку он сам старается выполнить свою работу как можно лучше.

Потребность в формировании системы власти, стоящей на убеждении, возникла, прежде всего, в коммерческой сфере, среди фирм, создавших большое количество филиалов в других городах России. Аналогичные проблемы возникли в организации холдинговой структуры. Работая в рамках дивизиональной структуры управления, данные фирмы столкнулись с проблемой координации усилий центрального офиса и филиальных (вопросы ценовой политики, уровня сервиса, гарантий, а так/же формирования централизованных и филиальных фондов).

Управление подобного рода фирмами (предприятиями) через прямое использование власти (отдачу приказов, систему наказаний и т. д.) оказалось неэффективным. Более того, методы жесткого управления типа увольнения первых лиц филиала, замена их на работников из данного города или направление нового руководителя из Москвы не приносили ожидаемого результата, особенно в малых городах. В этих условиях руководство данных

фирм начало активно проводить работу по формированию у подчиненных определенных убеждений, определенного стиля мышления. Иными словами, делегированные полномочия руководителям филиалов, пусть с запозданием, но стали дополняться системой власти через усиление лидерства главного менеджера фирмы. При этом, понимая лидерство, как искусство заставить других делать, то, что необходимо для организации, необходимо отметить роль собственности в формировании такого рода власти. Российский опыт показывает, что лидерство первого руководителя быстро устанавливается в среде соучредителей, владельцев крупных пакетов акций предприятия. Для таких владельцев прослеживается прямая, сильная заинтересованность в экономическом благосостоянии фирмы. Этими работниками (одновременно являющимися и владельцами пакетов акций) быстро и устойчиво воспринимается убежденность в правильности определенной линии поведения, они подвержены в большей степени власти на разумной вере. Среди этой категории работников быстро формируется и другая система власти руководителя, базирующаяся на системе участия. Система участия - это такая форма власти, которая позволяет направлять усилия подчиненных для решения задач в интересах фирмы, постоянно обмениваясь с ними информацией о ходе дела.

Руководитель и подчиненные при этом как бы объединяются для достижения единой цели, в которую они искренне верят. Такая власть ориентируется на веру людей в успех и на самовыражение. При этом необходимо, чтобы подчиненные активно участвовали в выборе цели и путей ее достижения. Участие сотрудников в делах руководстве предприятия не всегда охватывает всех, ибо есть такие люди, которые предпочитают не вмешиваться в проблемы руководства, боятся лишней ответственности, предпочитают, чтобы ими командовали.

Власть как способ повышения эффективности управления стала востребована в условиях перехода к рыночным отношениям, прежде всего в коммерческой сфере, где поведение хозяйствующего субъекта диктуется

принципом рациональности. Вместе с тем эффективные и властные отношения формируются не в любом коллективе, здесь существуют определенные ограничения. Отношения подобного рода, высокая управляемость, достигаемая через власть руководителя, как показывает опыт российских предприятий, возможны лишь в коллективе единомышленников. Этим объясняется главное требование к формированию антикризисной команды для выхода предприятия из тупика - создание, подбор команды профессионалов и единомышленников.

Иными словами, в организациях с жестким целевым управлением задача управляемости решается с привлечением всех способов, в том числе и формированием эффективной власти руководителя.

## **2.2 Оценка социально-экономической эффективности применяемых стилей управления ООО «Тепловодоэнергосберегающие технологии»**

ООО «Тепловодоэнергосберегающие технологии» «ТВЭСТ» является предприятием, производящим компоненты приборов обеспечивающих снижение потерь материалов и энергии в системах водоснабжения. Данное направление относится к перспективным в свете проходящей сейчас жилищно-коммунальной реформы и тенденции к росту цен на энергоносители. Приборы выпускаемые ООО «ТВЭСТ» обеспечивают автоматическое перекрытие магистралей при отсутствии потребления. Регулирующая арматура предприятия предназначена для жилищного и промышленного тепловодоснабжения и разработана в сотрудничестве со специалистами Ракетно – Космической Корпорации ЭНЕРГИЯ. ООО «ТВЭСТ» производит также разработку и изготовление новых изделий, отвечающих специфическим требованиям заказчика, на базе существующих узлов.

Подходы к новым разработкам имеют ориентацию для современных схем тепловодоснабжения и сочетают в одном изделии обеспечение характеристик двух соседних типоразмеров, унификацию узлов и деталей, возможность комплектации по требованию покупателей. Принцип

производства и проектирования изделий предусматривает учет фактического состояния российских сетей теплоснабжения. Обеспечение качества изделий предприятия производится методом сквозного контроля качества с использованием современных методов испытаний и контроля.

Форма собственности предприятия – частная. Предприятие зарегистрировано администрацией города Тамбова в 2000 году. Организационно-правовой формой предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Юридический адрес предприятия г.Тамбов, Защитный переулок 3а.

Рассмотрим структуру предприятия (рис. 4). Из рис. 4. видно структура управления предприятия несет на себе черты организации типа предприятия, существовавшего в плановой экономике. Рассмотрим эффективность управления предприятием.

Методы оценки социально-экономической эффективности применяемых стилей управления могут быть самыми разнообразными.

Анализ литературы и реальной практики наглядно показал, что сегодня не существует универсального (комплексного) метода оценки эффективности стилей управления. Практически везде она осуществляется косвенно через конечные результаты деятельности, в которых не представляется возможным выделить долю эффекта в зависимости от применяемого менеджером (менеджерами) стиля управления.



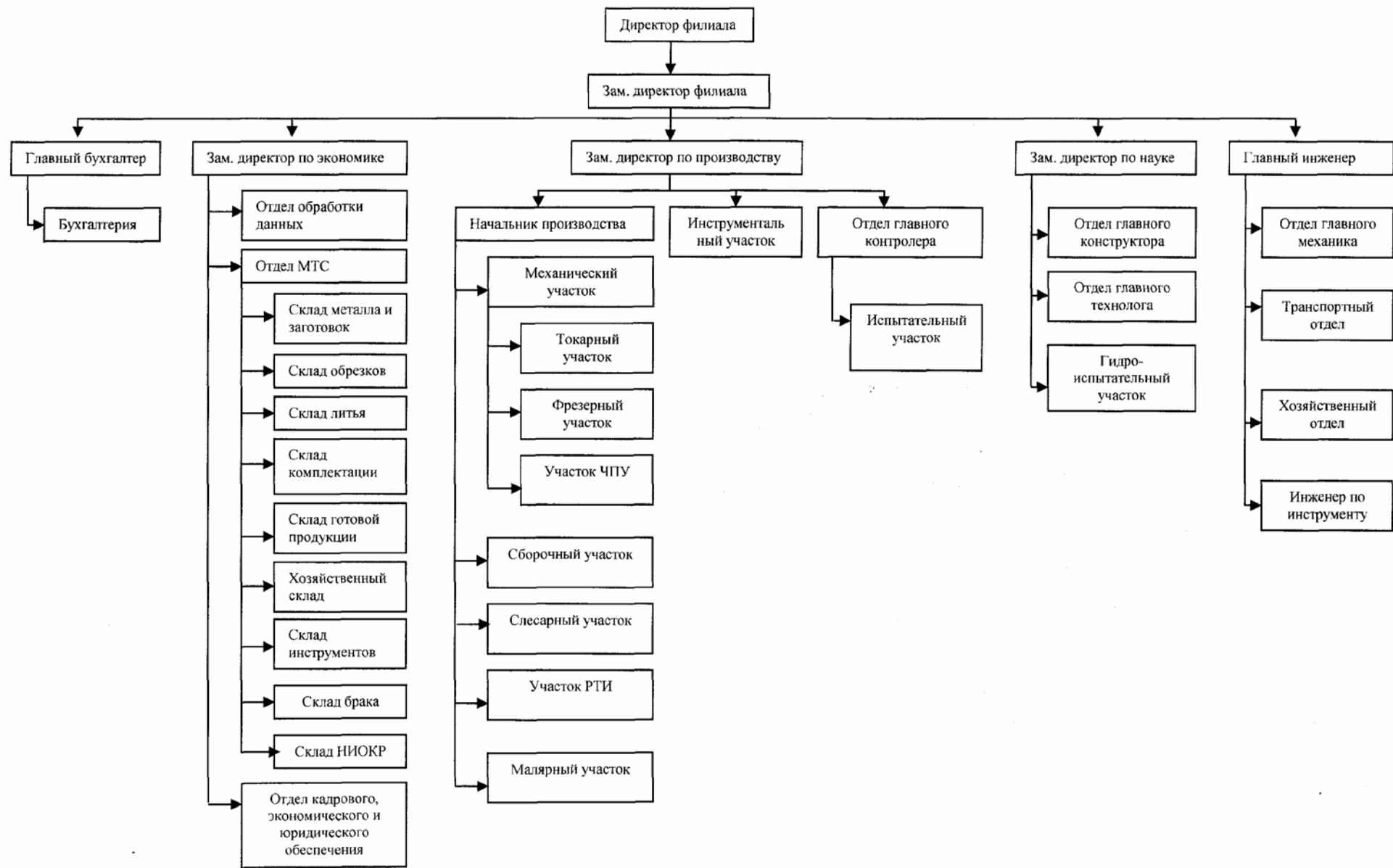


Рис. 4. Структура ООО «Тепловодоэнергосберегающие технологии»

Таблица 1

Мнение респондентов об эффективности стиля управления руководителя  
ООО «ТВЭСТ»

Вопросы	Варианты ответов	ИТР, %	Рабочие, %
1. Знание руководителем порученного дела	1.1 Разбирается хорошо		45,5
	1.2. Достаточно компетентно	47,1	50,0
	1.3. Разбирается слабо	52,9	3,0
	1.4. Затрудняюсь ответить	-	1,5
2. Степень требования к подчиненным	2.1. Высокая	26,5	15,2
	2.2. В меру требователен	73,5	75,8
	2.3. Низкая	-	4,5
	2.4. Затрудняюсь ответить	-	4,5
3. Оперативность в решении вопросов:	3.1. Решает оперативно	64,7	43,9
	3.2. Не всегда оперативно	32,4	40,9
	3.3. Часто допускает волокиту	2,9	7,6
	3.4. Затрудняюсь ответить	-	7,6
4. Оценка скромности:	4.1. Скромен	23,5	50,0
	4.2. В основном скромн	64,7	39,4
	4.3. Нескромн, зазнается	11,8	-
	4.4. Затрудняюсь ответить	-	10,6
5. Отношение к критике:	5.1. Правильно реагирует	47,1	36,4
	5.2. Признает, но выводов не делает	26,5	10,6
	5.3. Порою зажимает критику	23,5	3,0
	5.4. Негативно относится	2,9	-
	5.5. Затрудняюсь ответить	-	50
6. Является ли примером в соблюдении дисциплины:	6.1. Да		31,8
	6.2. Скорее да, чем нет	52,9	45,5
	6.3. Нет	47,1	6,1
	6.4. Затрудняюсь ответить	-	10,6
7. Справедливость в вопросах поощрения и наказания подчиненных:	7.1. Решает справедливо	26,5	39,4
	7.2. Как правило, справедлив	64,7	47,0
	7.3. Часто несправедлив	8,8	-
	7.4. Затрудняюсь ответить	-	13,6
8. Авторитетен ли руководитель	8.1. Да	55,9	62,1
	8.2. Скорее да, чем нет	41,2	36,4
	8.3. Нет	2,9	1,5
9. Внимание к организации труда:	9.1. Уделяет достаточно	52,9	59,1
	9.2. Не всегда	23,5	28,8
	9.3. Не уделяет	14,7	3,1
	9.4. Затрудняюсь ответить	-	13,6
10. Относится к выполнению принятых решений:	10.1. Принимает активное участие	61,8	59,1
	10.2. Слабо участвует	23,5	10,6
	10.3. Перекладывает на других	14,7	6,1
	10.4. Затрудняюсь ответить	-	24,2
11. Контроль принятых решений:	11.1. Строго относится	70,6	50,0
	11.2. Слабо контролирует	29,4	25,8
	11.3. Не контролирует	-	1,5
	11.4. Затрудняюсь ответить	-	22,7

На практике эффективность стилей управления преимущественно оценивается эмпирически путем социологических исследований (см. табл. 1, 2, приложение 1). В рамках курсовой работы проведем выборочное социологическое исследование стиля руководства предприятия ООО «ТВЭСТ». Данные опроса группы ИТР и производственных рабочих приведены в табл 1.

Таблица 2

## Оценка эффективности стиля управления

Стороны жизнедеятельности	Состояние	Удельный вес, %	Тенденции изменения	Удельный вес, %
1. Морально-психологический климат	Хороший	35,3	Улучшается	47,1
	Удовлетворительный	61,7	Без изменения	48,0
	Плохой	3,0	Ухудшается	4,9
2. Трудовая активность сотрудников.	Высокая	29,4	Растет	44,1
	Средняя	67,6	На прежнем уровне	38,2
	Низкая	3,0	Снижается	17,7
3. Культура управленческого труда.	Хорошая	17,6	Повышается	26,5
	Удовлетворительная	73,6	На прежнем уровне	64,7
	Низкая	8,8	Снижается	5,8
4. Исполнительная дисциплина сотрудников.	Хорошая	43,5	Повышается	5,9
	Удовлетворительная	50,6	Изменений нет	79,4
	Плохая	5,9	Ухудшается	14,7
5. Бюрократизм, волокита.	Практически нет	68,8	Снижается	47,0
	Заметен	28,2	На прежнем уровне	50,0
	Сплошь и рядом	2,0	Усиливается	3,0
6. Бесхозяйственность.	Практически нет	65,8	Уменьшается	44,1
	Заметная	34,2	Не изменяется	55,9
	Большая	-	Растет	-
7. Внедрение новых технологий.	Почти нет	10,0	Сокращается	-
	Недостаточно	20,0	На том же уровне	41,1
	Весьма успешно	70,0	Существенно растет	85,3
8. Укрепление материальной базы.	Не происходит	-	Ухудшается	-
	На прежнем уровне	14,7	На прежнем уровне	14,7
	Значительно	85,3	Растет незначительно	85,3
9. Внедрение новых форм хозяйствования.	Хорошо	50,0	Не происходит	3,0
	Удовлетворительно	50,0	На прежнем уровне	44,1
	Плохо	-	Весьма успешно	52,9

Из таблицы 1 видно, что большинство опрошенных считают, что руководитель организации компетентен, справедлив, ответственен и в меру строг.

Из таблицы 2 видно, что средневзвешенный процент положительно оценивающих развитие предприятия 51,8% от числа опрошенных. То есть большинство работающих на предприятии положительно оценивают обстановку и происходящие изменения.

Принимая во внимание таблицы 1 и 2, а также таблицы 1 и 2 приложения можно сделать вывод о том, что данный стиль управления принадлежит к авторитарному стилю (стиль 2-Мягкое принуждение). Рассмотрим эффективность работы предприятия по данным бухгалтерской отчетности за 9 месяцев 2004 года. Нетто-баланс предприятия представлен в табл. 3.

Таблица 3

## Нетто баланс ООО «ТВЭСТ»

	На начало периода		На конец периода		Абсолют. отклонен., тыс. руб.	Изменение в удельных весах, %	Темп роста, %
	тыс. руб.	в %	тыс. руб.	в %			
<b>АКТИВ</b>							
Имущества всего:	8 455	100	15 663	100	7 208	0,0	85,3
1.1. Иммунизациснные активы	2 657	31,4	5 133	32,8	2 476	1,3	93,2
1.2. Оборотные активы	5 798	68,6	10 530	67,2	4 732	<b>-1,3</b>	81,6
1.2.1. Запасы	2 157	25,5	6 264	40,0	4 107	14,5	190,4
1.2.2. Дебиторская задолженность	2 238	26,5	3 464	22,1	1 226	<b>-4,4</b>	54,8
1.2.3. Денежные средства	1 403	16,6	802	5,1	<b>-601</b>	<b>-11,5</b>	<b>-42,8</b>
<b>ПАССИВ</b>							
Источников имущества всего:	8 455	100	15 663	100	7 208	0,0	85,3
1.1. Собственный капитал	4 386	51,9	10 206	65,2	5 820	13,3	132,7
1.2. Заемный капитал	4 069	48,1	5 457	34,8	1 388	<b>-13,3</b>	34,1
1.2.1. Долгосрочные обязательства	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-
1.2.2. Краткосрочные обязательства	2 394	28,3	1 813	11,6	<b>-581</b>	<b>-16,7</b>	<b>-24,3</b>
1.2.3. Кредиторская задолженность	1 675	19,8	3 644	23,3	1 969	3,5	117,6

## Анализ прибыли ООО «ТВЭСТ»

Наименование показателей	Прошлый (базовый) период, тыс. руб.	в %	Отчетный период, тыс. руб.	в %	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	19 281	-	27 635	-	8 354	43,3
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	7 841	-	12 380	-	4 539	57,9
Коммерческие расходы	0	-	1 643	-	1 643	-
Управленческие расходы	5 851	-	5 214	-	-637	-10,9
Прибыль (убыток) от продаж	5 589	102,7	8 398	102,8	2 809	50,3
Проценты к уплате	0	-	1	-	1	-
Прочие операционные доходы	0	-	18	-	18	-
Прочие операционные расходы	135	-	214	-	79	58,5
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	-135	-2,5	-197	-2,4	-62	-45,9
3. Внереализационные доходы и расходы						
Внереализационные доходы	7	-	0	-	-7	-100,0
Внереализационные расходы	19	-	30	-	11	57,9
Прибыль (убыток) от внереализационной деятельности	-12	-0,2	-30	-0,4	-18	-150,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	5442	100	8171	100	2 729	50,1
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	4175	-	5821		1 646	39,4
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода)	4175	-	5821		1 646	39,4

Показатели эффективности управления по данным таблицы 2 представлены в таблице 4.

Таблица 5

## Показатели оценки эффективности управления

№	Показатель	Формула	на начало периода	на конец периода
1	Чистая рентабельность продаж (оборота)	$R_n = \text{ЧП} * 100\% / B$	21,7%	21,1%
2	Прибыль от реализаций продукции на 1 руб. объема реализации продукции	$R_{pn} = \text{ПРП} * 100\% / B$	59,3%	55,2%
3	Прибыль от всей реализации на 1 руб. объема реализации	$R_{Bp} = \text{ПВР} * 100\% / B$	29,0%	30,4%
4	Общая рентабельность продаж (оборота)	$R_{on} = \text{БП} * 100\% / B$	28,2%	29,6%

Таблица 6

## Показатели рентабельности ООО «ТВЭСТ»

№	Показатель	Норматив	Формула	на начало периода	на конец периода
1	Общая рентабельность предприятия (активов)	$\geq 20\%$	$R_{oa} = \text{БП} * 100\% / A$	64,36%	52,16%
2	Чистая рентабельность предприятия (активов)	15%	$R_a = \text{ЧП} * 100\% / A$	49,38%	37,16%
3	Чистая рентабельность собственного капитала	$\geq 10\%$	$R_{ск} = \text{ЧП} * 100\% / \text{СК}$	95,19%	57,03%
4	Общая рентабельность производственных фондов	$\geq 10-20\%$	$R_f = \text{БП} * 100\% / \text{ОС}$	161,15%	80,12%

По данным таблиц 5 и 6 видно, что показатели эффективности управления ООО «ТВЭСТ» находятся на уровне выше минимально допустимых показателей. Считается, что эти показатели не должны быть ниже ставки рефинансирования Центробанка (13%). Показатели рентабельности также превышают нормативы рентабельности

Таким образом, проведенное социологическое исследование и данные финансового анализа подтверждают эффективность выбранного стиля управления в ООО «ТВЭСТ».

## Заключение

Руководитель организации - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Существуют следующие формы власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).

2. Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

3. Экспертная власть. Руководитель имеет влияние через веру подчиненных в его компетентность. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями.

4. Эталонная власть. Руководитель является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же как он.

5. Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, так как они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что верит, что он имеет право отдавать приказания. Привитые ценности, традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению личных потребностей.

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

1. Поведенческий подход выделяет автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства. Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Выделяют четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии.

Ситуационный подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и коллективом;
- б) структура задачи;
- в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.

Выделяют четыре стиля руководства: стиль поддержки (ориентирован на человека); инструментальный стиль (ориентирован на задачу); стиль,



поощряющий участие людей в принятии решений; стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации.

Эффективность применения конкретного стиля управления производством зависит от поставленной предприятием цели. Конкретные показатели эффективности управления выбираются по специально разработанным методикам. Однако наиболее применимыми оценочными показателями, как правило, выступают такие показатели, как:

- снижение трудоемкости;
- повышение производительности труда;
- увеличение объема производства;
- повышение качества труда и продукции;
- снижение себестоимости продукции;
- рост прибыли и др.

К частным критериям оценки эффективности управления можно отнести такие показатели, как:

- совершенствование структуры управления;
- неуклонный рост квалификации работников;
- сокращение численности аппарата управления;
- повышение технической вооруженности труда;
- совершенствование технологий управления;
- уровень совмещения профессий и должностей;
- сокращение длительности производственного цикла;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- снижение текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;

- повышение ритмичности производства и т.д.

Проведенный анализ эффективности стиля управления ООО «ТВЭСТ» показал достаточную степень эффективности управления и выявил стиль управления предприятием как авторитарную форму стиля использующую мягкое принуждение.

## Список использованной литературы

1. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990.
2. Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2003.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., Юнити-Дана, 1999.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент / Учебник — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2003.
6. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента / Учебное пособие для вузов. — М.: Центр, 2003.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Минск: ЭКОНОМ-ПРЕСС. 1998.
8. Кнорринг В.И. Искусство управления. - М., АСТ-Пресс, 2003.
9. Ладанов Н.Д. Практический менеджмент, - М.: "Элник", 2003.
10. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Изд-во «Питер», 2000.
11. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие. –М., Владос, 2001.
12. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под редакцией Б. М. Генкина — М.: Высшая школа, 2002.
13. Прыткин Б. В., Прыткина Л. В., Эриашвили Н. Д., Усман З. А. Общий курс менеджмента / Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2003.
14. Системный подход к управлению: Учеб пособие для вузов/Под ред В. А. Персианова. М., Юристъ, 2001.

- 15.Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., Юнити, 1991.
- 16.Уткин Э. А. История менеджмента. — ЭКНОС, 1997.
- 17.Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М. Кадры, 2000.
- 18.Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам М., Менеджмент и кадры, 2001.
- 19.Энкельман Н. Преуспевать с радостью. М., Менеджмент и маркетинг, 2003.

## Приложение

Таблица 1

### Социально-психологические аспекты эффективности

Путь воздействия	Качества личности	
	Руководитель (ведущий)	Исполнитель (ведомый)
Принуждение	Превосходство Власть Воля к власти	Подчинение чужой воле Страх Приниженность
Воздействие на подсознание	Интуиция Способность очаровать	Способность тонко реагировать на косвенные сигналы начальника Способность восторгаться начальником Склонность принимать многое на веру
Убеждение	Высокий уровень профессиональных знаний, умение логично мыслить и говорить Способность анализировать Умение формулировать	Высокий уровень профессиональных знаний Способность понимать логику объясняющего и мысленно воспринимать ход его мыслей
Привлечение людей на свою сторону делегированием полномочий, правильной организацией их работы, оказанием доверия	Положительное отношение к людям Уважение к достижениям сотрудников Терпимость Умение доверять, организовывать области компетентности, координировать, информировать	Высокий уровень собственной инициативы Гражданское мужество Способность осознавать степень риска Уважение к работе руководителя Творческий потенциал Способность видеть целое Способность видеть в глубину Умение информировать

Таблица 2 приложения 1

Четыре стиля руководства по Ликертсу в виде таблицы Стелса и их социально-экономическая эффективность

Процесс	Авторитарный стиль		Руководство с участием сотрудников	
	Грубое принуждение Стиль 1	Мягкое принуждение Стиль 2	Поддержка Стиль 3	Коллекгиальное руководство Стиль 4
Мотивация	Уверенность в завтрашнем дне	Удовлетворение физиологических потребностей, личные интересы	Удовлетворение физиологических потребностей, личные интересы	Удовлетворение всего диапазона человеческих потребностей
Коммуникация	По вертикали сверху вниз	По вертикали главным образом сверху вниз	По вертикали	По вертикали и по горизонтали
Взаимодействие	Ничтожно	Ничтожно	Умеренно	Интенсивно
Принятие решения	На верхушке пирамиды	Стратегические решения на верхушке пирамиды, в малой степени делегирование вниз	Стратегические решения на верхушке, в высокой степени делегирование вниз	На всех уровнях обсуждение в коллективе по группам с привлечением других групп
Задание цели	Приказы без обсуждения	Приказы с возможностью обсуждения	После обсуждения с подчиненными	Результат интенсивных обсуждений в группах
Контроль	Из центра. Сопротивление неформальной организации	Главным образом из центра. Неформальная организация частично противодействует	Главным образом из центра. Неформальная организация против, или за формальную	Децентрализован. Неформальная организация идентична формальной