Содержание

Введение ........................................................................................... 4

1 Сущность руководство и его основные элементы ....................... 5

1.1 сущность руководства и его основных элементов .................... 5

1.2 методы руководства ..................................................................... 9

1.3 стили руководства .........................................................................12

2 Основные формы власти в организации ........................................16

3 Убеждение и участие как формы руководства ..............................27

3.1 убеждение как форма руководства ..............................................27

3.2 участие как форма руководства ..................................................30

4 Анализ практической ситуации ..................................................35

4.1 ситуация для анализа ...................................................................35

4.2 анализ ситуации ...........................................................................35

Заключение .........................................................................................39

Список литературы ............................................................................42

ВВЕДЕНИЕ

В России изменения в экономической и социальной среде, в характере хозяйственной деятельности, в природе организации за последние пять лет оказались весьма специфическими, однако суть изменений в требованиях к менеджменту оказалась та же, что и на Западе, – адаптация к быстрым переменам в деловой среде, в природе организаций и в деятельности.

Наблюдая за предприятиями и организациями, которые добиваются успеха в сегодняшней России, убеждаешься, что в реальном управлении фигура ученого, эксперта не так важна, как фигура руководителя, пусть не столь образованного, но владеющего таинствами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и научного знания в этой области дает синергетический эффект, умножая способности добиваться нужных результатов на практике.

Руководитель, прежде всего, должен всегда анализировать взаимосвязи между частями организации (ее внутренние перемены), организацией и ее внешней средой (внешние перемены) и понимать, что любое решение каким-то образом воздействует на все аспекты организации. Руководитель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач, даже когда существующие взаимоотношения не вписываются в рекомендованные начальством рамки. Основной механизм осуществления этих задач это – руководство. Оно является главным объектом внимания в курсовой работе.

Целью курсовой работы является рассмотрение руководства и его основных элементов как одной из функций эффективного управления организацией. Достижение цели основывается на решение следующих задач:

1. раскрытие сущности руководства и его основных элементов;
2. рассмотрение основных форм власти в организации;
3. рассмотрение убеждение как формы руководства;
4. рассмотрение участия как формы руководства.

1 СУЩНОСТЬ РУКОВОДСТВА И ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

1.1 Сущность руководства и его основных элементов

Для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля необходимо эффективное руководство.

– «Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации» [1, c. 218]. Процесс руководства в организации осуществляет руководитель.

– «Руководитель организации (organizational leader) – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации» [2, c. 463].

Но как определить влияние?

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах. Но сила – вовсе необязательный компонент власти. В действительности кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других. Поэтому в дополнении к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, «потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и, во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она – начальник».

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым, сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организации всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависит от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это может выразить следующей формулой: уровень влияния обличенного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

В организациях обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителями, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решения информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияния, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности, и отсюда, - непокорности. Этот баланс представлен на рис.1. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

власть руково-

дителя над за-подчинен виси-

ными мость

подчинен-

ных от руко-

водителя

власть подчинен-

ных над за-

руководи- виси-

телем мость

руководте-

ля от подчи-

ненных

Рисунок 1 – балансирование власти руководителей и подчиненных

Дэйвид Мак Клеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группы средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции.

Поэтому руководители, которые используют жесткую власть, не всегда достигают поставленных целей. Это проявляется ярко особенно в последнее десятилетие, когда среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем, уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях – таких как аэронавтика и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия – почти целиком укомплектованы персоналом, имеющие ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении.

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. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству – это убеждение и участие.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Оно осуществляется с помощью слова, дела и примера.

Влияние через участие возможно в том случае, если потребность в участии является активной.

Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

1.2 Методы руководства

– «Под методами руководства понимают совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей» [1, c. 42].

Все методы руководства можно разбить на четыре группы:

* организационно-административные;
* экономические;
* социальные;
* психологические.

К организационно-административным методам относятся: прямое административное указание, дисциплина, нормы, взыскания, поощрения. Эти методы базируются на отношениях власти и подчинения. Эффективное администрирование предполагает четкое определение функций, структуры, прав и обязанностей, положения о подразделениях организации, трудовую дисциплину, компетенцию руководителей и специалистов.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении этих задач. Невыполнение распоряжений влечет за собой определенное взыскание (наказание).

Административные методы еще называют методами властной мотивации. Они ориентированы на прямое принуждение людей к определенному поведению и достижению заданной результативности, поощряют исполнительность. Между тем, учитывая особенности рыночной экономики и содержание современных принципов руководства, следует ориентировать работников на безграничный рост результативности и инициативу. Административные методы эту инициативу сковывают, и в этом проявляется их ограниченный характер.

В условиях рынка особую роль играют экономические методы. Они в отличие от административных предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления и базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются: хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

На сегодняшний день в России в использовании экономических методов существует множество проблем. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда соответствует личному вкладу работника, так как фонды ограничены и распределение премий часто происходит согласно окладу. В настоящее время отсутствует научная и апробированная методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов, сложности труда работников, а также сопоставление стимулов работников различных категорий. Денежные штрафные санкции в виде снижения премий часто не охватывают важнейших кадровых аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на результаты труда. Имеются в виду ухудшение психологического климата коллектива, низкий уровень профессионализма, непродуманные кадровые перемещения.

Экономические методы управления адекватны рыночной экономике, однако и они не носят универсального характера. Особенно это отчетливо проявляется в условиях развитого рынка и высокого экономического благосостояния населения.

Рассмотрим подробнее социальные методы. Способности людей наиболее полно могут реализовываться, а производительность их труда резко повысится, если создан производительный коллектив, где существует творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку. Использование социальных методов означает создание равных возможностей для всех членов коллектива (вне зависимости от их должности и прочих заслуг) при получении различных социальных благ; организация и проведение социального планирования и регулирования, направленные на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производительной активности. Конкретно это происходит через обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, торжественных вечеров, конкурсов и т.д.

Наиболее сложны по своему содержанию психологические методы руководства. Они основаны на глубоком познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Здесь без помощи науки руководителю не обойтись, ибо законы поведения человека скрыты от непосредственного наблюдения. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности отдельных работников и коллективов.

Важнейшие из психологических методов – это методы психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора, ориентации и обучения. Реализация этих методов заключается в периодической оценке профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе, в воспитании, персональном психологическом консультировании работников и во многом другом.

В работе руководителя важным является не только эффективное использование того или иного метода, а их согласование между собой, комплексное использование всех групп методов.

1.3 Стили руководства

– «Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Иными словами, этот способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения. В основе выделения стилей руководства лежит различное распределение полномочий по принятию решений между руководителем и подчиненными. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей призваны способствовать повышению трудовых достижений и удовлетворенности работников» [4, c. 135].

Определить стиль руководства можно двумя способами:

1. посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным;
2. с помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителей, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Различают следующие стили руководства: авторитарный, демократический и попустительский.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Руководитель сам, без основания перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критерием оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел.

В противоположность авторитарному стилю поведения демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересам к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелание членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и ровные отношения с подчиненными.

Попустительскому стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Каждый из трех классических стилей руководства имеет характерные формы внешнего проявления. Авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица, резкий неприветливый, приказной тон, отделение себя от группы. Демократичному руководителю больше свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации. Важнейшими свидетельствами попустительского стиля часто служат безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками.

Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Внешне руководитель может выказывать расположение к людям, проявлять живой интерес к их предложениям, скрывая за вежливыми манерами и постоянной улыбкой равнодушие и авторитарный стиль. В странах Запада внешние формы авторитарного стиля менее выражены потому, что руководители там лучше владеют техникой общения. В России, напротив, нередко даже демократичные руководители допускают бесцеремонность и несвойственные этому стилю манеры поведения. Следовательно, внешняя форма проявлений стиля руководства может быть обманчивой.

Таким образом, в каждой организации должен быть обязательно руководитель, который будет организовывать и направлять усилия и способности подчиненных для достижения целей организации. Одной из его функций является руководство, для осуществления которой руководитель использует влияние. Но влиять можно по-разному. Каждый руководитель выбирает свой способ влияния. Можно влиять через власть, т.е. достигать целей, подчиняя работников с помощью жестких приказов и распоряжений, за невыполнение которых неминуемо следует наказание. Но можно влиять и более демократичным путем, используя убеждение и участие. В этом случае руководитель не заставляет, а предлагает работнику совершить какие-то действия. Управленческие отношения между руководителем и подчиненными реализуются с помощью методов руководства. Но в работе руководителя важным является не только эффективное использование того или иного метода, а их согласование между собой, комплексное использование всех групп методов. Носителем и выразителем методов является стиль руководства. Он становится мощным мотивационным фактором, вызывает спектр социально-психологических следствий, влияющих на управленческую и экономическую ситуацию и на эффективность организации.

2 ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. А для того, чтобы обладать властью необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создает его зависимость от руководителя и заставит его или ее действовать так, как желает руководитель. Это «что-то» есть у всех. По определению Маслоу – основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желание другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет себе эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее. Этот процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис.2.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и руководства, разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. власть, основанная на принуждении;
2. власть, основанная на вознаграждении;
3. законная власть;
4. власть примера;
5. власть эксперта.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Рассмотрим их поподробнее.

Представление и ожидание последствий руководителем

Ценность последствий поведения подчиненного

Попытка влияния руководителя

Поведение подчиненного и его последствия

Влияние на потребности подчиненного

Тип власти, используемый руководителем

Рисунок 2 –модель влияния руководителя на подчиненного

1. Власть, основанная на принуждении.

Власть посредством принуждения, влияние через страх – так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организации, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жесткость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности – выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» - своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющие менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойства по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди – сознательно или бессознательно – разрешают на себя влиять. В книге «Брокеры власти» Дэйвид Киннис говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственен кажется всем.

В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или даже понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Слабой стороной метода влияния через страх является то, что организации, где часто используется страх, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности работой и большой текучести кадров».

1. Власть, основанная на вознаграждении.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, что желает руководитель.

Поскольку все – личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П. Коттер отмечает, что может также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

1. Законная власть.

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже освоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждение всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предполагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и Тевье в спектакле «Скрипач на крыше» - «по традиции».

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организации не зависят от жизни или способностей какой-то одной личности.

Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Но есть и недостатки власти, опирающейся на традицию. Так И.К. Шетти, говоря о власти руководителя и эффективности организации, отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанного с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

1. Власть примера.

– «Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечет к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние – целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение» [2, c. 475]. Вот некоторых характеристики харизматических личностей:

1. обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности изучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
2. внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.
3. независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
4. хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.
5. восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие.
6. достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководитель, слывущий харизматической личности, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником».

1. Власть эксперта.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и прийти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечает Надмер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель». Таким образом, если руководитель, позволяет подчиненным считать себя «экспертом», они могут не поделиться с ним своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возрастающая сложность технологии ускорило использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля.

Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба, и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они и не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которые ему дают его полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель, таким образом, высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботиться о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном - единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В некоторых случаях, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель-подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего возрастет. По меньшей мере временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

Итак, существуют разнообразные формы власти, которые может применять руководитель для достижения поставленных целей организации. Но каждый руководитель выбирает из большого многообразия форм власти для себя ту, которая ему больше подходит или ту, которая сможет обеспечить ему эффективность работы. Также для успешной организации работы руководитель в своем влиянии на исполнителя может использовать различное сочетание форм власти. От этого зависят результаты, которых сможет добиться руководитель в своей профессиональной деятельности и эффективность функционирования всей организации в целом.

3 УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ КАК ФОРМЫ РУКОВОДСТВА

Страх, вознаграждение, традиции, харизма, разумная вера в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, аппелируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен стремиться побуждать исполнителя к активному сотрудничеству, используя влияние через убеждение. Рассмотрим эти элементы руководства подробнее.

3.1 Убеждение как форма руководства

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективным способов влияния является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Умение убеждать – важное качество руководителя; его надо непрерывно совершенствовать.

– «Убедить человека – значит сделать его своим единомышленником, это значит довести понимание им того или иного положения до такого уровня, когда он уже не сомневается в его разумности.

Убеждение в чистом виде – это апелляция к разуму. Однако убеждение осуществляется обычно с целью склонить человека к тем или иным действиям, то есть имеет мотивационное предназначение. Убеждение позволяет усилить мотивацию к деятельности путем осознания целесообразности этой деятельности. Убеждение становится частью процесса мотивации, поэтому к логическим доводам добавляются психологические приемы, непосредственно обращенные к мотивационным диспозициям и создающие атмосферу доверия и заинтересованности. В результате процедура убеждение не является сугубо логическим процессом. Логические доводы опираются на законы формальной логики и включают четыре компонента: информирование, разъяснение, доказательство и опровержение» [3, c. 265].

Информирование – сообщение человеку определенных сведений. Каждый человек, прежде чем принять решение, должен получить некоторый минимум информации.

Разъяснение бывает инструктивным, повествующим и рассуждающим. Инструктивное разъяснение имеет природу императива и более подходит для распоряжений, а не для убеждения. Рассуждающее разъяснение приглашает партнера к диалогу и уместно в отношении людей, мыслящих, творческих. Повествующее разъяснение целесообразно, если важен характер информации, а не способ ее подачи.

Подчиненные часто воспринимают разъяснение как знак внимания и доверия, и оно может использоваться в качестве инструмента мотивации даже не в связи с убеждением.

Доказательство имеет целью вызвать благожелательное отношение к своему мнению. Оно строится на основе законов логики. Суть доказательства в том, что выдвигается какое-то положение и подыскиваются аргументы для его подтверждения. Для доказательства недостаточно формальной логики, нужны факты, примеры из жизни.

Опровержение преследует цель показать несостоятельность утверждения. В логическом плане опровержение аналогично доказательству, но психологически оно значительно чаще встречает сопротивление, поскольку несогласие со своим мнением и попытку изменить его человек расценивает как агрессию против своего «Я». Включаются механизмы психологической защиты, блокирующие процесс убеждения. Поэтому утверждать свое эффективнее, чем опровергать чужое.

Психологические приемы убеждения, воздействуя на сознание, чувства или подсознание, создают атмосферу доверия и заинтересованности, а также формируют направленность действий убеждаемого через обращение к его мотивационным диспозициям.

Убеждая, прибегают иногда ко лжи, обману, дезинформации. Такие приемы достигают цели, но до тех пор, пока обман не откроется. Обманщик дискредитирует себя, теряя авторитет и возможность убеждать в дальнейшем.

Некоторые руководители считают, что убеждать нужно начальство, а подчиненным достаточно приказа, который они обязаны выполнить. Однако приказ как инструмент принуждения не создает достаточной мотивации к работе и его полезно дополнять убеждением, склоняющим исполнителей к эффективной деятельности.

Поскольку принудительные и побудительные воздействия нередко сочетаются, постольку и убеждение не всегда возможно отделить от принуждения, однако подмена убеждения принуждением меняет характер мотивации, и почти всегда снижают ее.

Поступки человека мотивируются не только разумом, но и эмоциями, не только сознанием, но и подсознанием, поэтому убежденность не гарантирует, что человек будет действовать в соответствии с ней.

Формы убеждения могут быть разнообразными: выступления руководителей, индивидуальные или коллективные беседы, организация дискуссий, убеждение личным примером и др. Не каждому руководителю удается успешно убеждать подчиненных, начальство, партнеров и заказчиков, поскольку «искусство побеждать зависит от умения убеждать».

Убеждение имеет свои сильные и слабые стороны. Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный власть, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм влияния путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждения означает отказа от других, имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогает слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. А когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения дает человеку способность влиять через разумную веру.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет то, но по минимуму. Иногда кажется, что принуждение эффективно, но связанные с ним проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Однако преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды. В некоторых случаях, участие может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

* 1. Участие как форма руководства

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть, как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновенные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может также воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятие решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня – власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда также потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали. Исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность и производительность труда, уменьшается текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролированные авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

Одной из причин, почему участие в управлении распространено не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив. Это, возможно, и так, потому что некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тогда, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять.

В таблице 1 приводится сравнение и оценка различных методов влияния руководителя на подчиненных.

Таблица 1

Сравнение различных методов руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | На что влияет | Плюсы | Минусы |
| Методы, используемые при личном общении | | | |
| Использование власти, основанной на обязанности | Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей | Быстрота; не требует затрат ресурсов | Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной |
| Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции | Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции | Быстрота; не требует затрат ресурсов | Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной |
| Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем | Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления | Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов | Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления |
| Использование власти, основанной на представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим |
| Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости | Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым | Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют | Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно |
| Использование убеждения | Широкий диапазон отношений и видов поведения | Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов | Может требовать много времени; нужен слушатель |
| Сочетание различных методов | Зависит от точности сочетания | Может быть действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода | Более дорогостоящий подход чем какой-то один метод |
| Косвенные методы | | | |
| Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы | Широкий диапазон отношений и видов поведения | Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы | Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный; если часто используется |
| Изменение сил, которые воздействуют на индивидуумы – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации | Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе | Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект, может иметь сильное воздействие | Часто требует проявления значительной власти для достижения цели |

Итак, руководитель может использовать убеждение и участие для достижения целей организации. Убеждение осуществляется обычно с целью склонить человека к тем или иным действиям. Убеждение позволяет усилить мотивацию к деятельности путем осознания целесообразности этой деятельности. Влияние через участие идет дальше, чем убеждение, в признании власти исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

4 АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

4.1 Ситуация для анализа

Этот руководитель известен всем как энергичный твердый человек. В его отделе железная дисциплина, строго соблюдают порядок, единый для всех без исключения. За невыполнение задания неминуемо следует наказание без учета личных причин, обстоятельств и индивидуальных способностей. Интересы общего дела ставятся выше личных. Сам руководитель подает подчиненным пример безукоризненной старательности. Некоторая консервативность делает его менее удачливым там, где нужно его творческое решение. В то же время руководитель и его отдел способны проделать большой объем работы и особенно хороши, когда надо устранить «прорыв». Однако в его отделе большая текучесть кадров, инициативные люди долго не задерживаются. Сотрудники недолюбливают своего руководителя, постоянное опасение быть наказанным делает нравственную атмосферу неприятной.

Вопросы:

1. Какие элементы руководства затронуты в ситуации?
2. Определите преимущества и недостатки данного стиля руководства.
3. Почему в отделе существует текучесть кадров?

4.2 Анализ ситуации

В данной ситуации рассматривается функция руководства.

Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации. Руководство в организации не может существовать без руководителя. Руководитель – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Но влиять можно по-разному.

Можно влиять, используя убеждение. Убедить человека – значит сделать его своим единомышленником, это значит довести понимание им того или иного положения до такого уровня, когда он уже не сомневается в его разумности. Убеждение осуществляется обычно с целью склонить человека к тем или иным действиям. Психологические приемы убеждения, воздействуя на сознание, чувства или подсознание, создают атмосферу доверия и заинтересованности. Убеждение значительно усиливает мотивацию и увеличивает направленность действий, а поэтому ценно для руководителя и пренебрегать им не стоит. Убеждение осуществляется с помощью слова, дела, примера. В данной ситуации руководитель подает пример подчиненным своим поведением. Он известен как энергичный твердый, безукоризненной старательности человек.

Однако чаще всего он прибегает к власти. Власть – это авторитарная сила, обладающая реальной возможностью управлять действиями людей. Власть может принимать разнообразные формы, однако данный руководитель использует власть, основанную на принуждении. Руководитель влияет через страх и тем самым заставляет работников выполнять свои задания. В его организации железная дисциплина, строгий порядок, единый для всех без исключения. Руководитель является тем человеком, который устанавливает правила и законы. Сам руководитель представляется жестким, твердым человеком. Он дисциплинирован, трудолюбив и старателен, т.е. сам подчиняется всем требованиям, которые устанавливает для подчиненных. Он не прислушивается к чужому мнению, вопросы решает самостоятельно, опирается на свой ум и жизненный опыт. И из-за своей консервативности является менее удачливым там, где нужно его творческое решение. Своим подчиненным он не дает выражать свои мысли, взгляды, идеи; не поощряет новые творческие проекты. Работник должен строго выполнять свою работу и поэтому инициативные люди долго не задерживаются в данной организации.

Наблюдается большая текучесть кадров из-за неудовлетворенности характера работы, условий работы, сотрудники не видят перспективы роста. Люди не довольны нравственной атмосферой, которая царит в коллективе, своим руководителем, мешающим реализовываться и строгими порядками, правилами, мешающими приятной работе. Тем более за невыполнение задания неминуемо следует наказание, без учета личных причин, обстоятельств и индивидуальных способностей. Все это создает повод для увольнения. Люди уходят из этой организации в надежде устроиться лучшим образом, найти коллектив, где царит взаимопонимание и поддержка и где человек может реализовать свои идеи, свободно высказывать свои мысли, не боясь наказания, найти руководителя, который будет рассматривать человека как личность, а не как рабочий механизм. Но в данной организации руководитель видимо, доволен проводимой им политикой, он без труда достигает результатов, его отдел может проделать большой объем работы, когда надо устранить «прорыв». И руководитель не думает что-то менять для облегчения работы его сотрудников. Он является автократичным руководителем, который использует авторитарный стиль руководства.

Этому стилю присущи единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Интересы общего дела ставятся выше личных. Руководитель управляет подчиненными в силу своей власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных только повиновения. И поэтому между руководителем и подчиненными наблюдаются слабые непрочные личные контакты. Руководитель ограничивает самостоятельность и развитие подчиненных. В организации нарастает опасность принятия ошибочных решений из-за чрезмерной перегруженности руководителя. Руководитель не использует мотивацию труда, так как он социально отделяется от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказания порождает у них страх. В свою очередь у работника формируется негативное отношение к руководителю и в целом к предприятию. В организации царит атмосфера недоверия, слухов и сплетен.

Но, не смотря на все это, авторитарный стиль, применяемый руководителем, имеет и преимущества. В такой организации существует возможность быстрого принятия решений и мобилизации сотрудников на их осуществление, обеспечивается быстрая стабилизация ситуации в несложившихся конфликтных группах. Такой стиль имеет тенденцию быть эффективным при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионализма и организационной мотивации сотрудников.

Таким образом, каждый руководитель выбирает самостоятельно методы, формы своего влияния и стиль своего руководства. Для процветания организации руководители проводят различную политику. Данный руководитель выбрал влияние через власть. Это приносит ему существенные результаты. По ситуации видно, что его отдел работает не в убытки, а даже наоборот, наверное, успешно развивается. И поэтому, руководителя можно признать успешным, хотя ему не мешало бы подумать и о своих сотрудниках, которых совсем не удовлетворяет их работа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги курсовой работы надо сказать о следующем. Для эффективной деятельности организации во главе нее должен стоять руководитель, который будет организовывать и направлять усилия и способности подчиненных. Одной из его функций является руководство, для осуществления которой руководитель использует влияние. Каждый руководитель выбирает свой способ влияния. Можно влиять через власть, т.е. подчинять работников с помощью жестких приказов и распоряжений, за невыполнение которых неминуемо следует наказание. Но иногда следует влиять более демократичным путем, используя убеждение и участие. В этом случае руководитель не заставляет, а предлагает работнику совершить какие-то действия. Управленческие отношения между руководителем и подчиненными реализуются с помощью методов руководства. Но в работе руководителя важным является не только эффективное использование того или иного метода, а их согласование между собой, комплексное использование всех групп методов. Носителем и выразителем методов является стиль руководства. Он становится мощным мотивационным фактором, вызывает спектр социально-психологических следствий, влияющих на управленческую и экономическую ситуацию и на эффективность организации.

Руководитель для достижения целей организации может применять власть, как способ влияния на подчиненных. Существуют разнообразные формы власти, но можно выделить основные. К ним относится власть, основанная на принуждении. В этом случае руководитель влияет через страх и тем самым заставляет работников выполнять свои задания. В его организации железная дисциплина, строгий порядок, единый для всех без исключения. Руководитель является тем человеком, который устанавливает правила и законы, за нарушение которых неминуемо следует наказание. Еще одной распространенной формой власти является власть, основанная на вознаграждении. Она оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. При использовании законной власти руководитель опирается на традицию. Он пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако эта форма власти станет действенной только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить его потребности. В отличие от традиционной власти, власть примера построена не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Власть примера или харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечет к нему, а также в потребности исполнителя в принадлежности и уважении. И, наконец, власть эксперта, которая реализуется через разумную веру. В этом случае исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководитель обычно добивается этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем белее они явны, тем больше власти добивается руководитель.

Помимо власти руководитель может использовать убеждение и участие для достижения целей организации. Используя эти формы влияния, руководитель идет в контакт с подчиненными, предлагая выполнить те или иные действия. Убеждение осуществляется обычно с целью склонить человека к тем или иным действиям, т.е. имеет мотивационное предназначение. Убеждение позволяет усилить мотивацию к деятельности путем осознания целесообразности этой деятельности. Влияние через участие идет дальше, чем убеждение, в признании власти исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Таким образом, при осуществлении функции руководства, каждый руководитель должен самостоятельно выбрать линию своего поведения. Для этого он должен определить методы, стиль и формы своего влияния. От правильности этого выбора зависит не только эффективность деятельности руководителя, но и функционирование всей организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бреддик У. Менеджмент организации - М: ИНФРА; 1997. - 344 с.
2. Виханский О:С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация,  
   процесс» 2-е издание: Учебник - М.: Фирма Гардерика, 1996. - 416 с.
3. Казначевкая Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие. Ростов-на-Дону Феникс,  
   2002.-352с.
4. Максимцев М.М., Комарова М.Н. Менеджмент. Учебник для ВУЗов. - 2-е издание, - М.: ЮНИТИ - ДАНА, Единство, 2002. - 359 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1998.-704с.
6. Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент. Учебно-практическое пособие М.:Гелан, 2001.-372с.
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организаций: Учебник. М.: Аспект Пресс, 1999.-279с.
8. Хокинг А. Курс предпринимательства - М: Международные отношения; 1993.- с.