**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| I. Сущность лидерства | 4 |
| II. Отличие лидера от менеджера | 6 |
| III. Три основных подхода к изучению проблемы в лидерстве | 6 |
| IV. Стили руководства | 33 |
| V. Организационная структура управления на примере Закрытого акционерного общества ЗАО "Кубанькровля"(г.Краснодар). | 41 |
| Заключение | 48 |
| Список литературы | 50 |

### Введение

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнивать с управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и тоже. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношении с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношении управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости их участников. В отличии собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник - подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер - последователь». В моей курсовой работе я изложил основные концепции лидерства и показал уникальность и значимость работы менеджера, сделал попытку выделить те моменты во взаимоотношениях лидера и последователей, которые делают его успешным, а лидерство эффективным.

**I. Сущность лидерства**

Слово «***лидер***» многозначно, переводится с английского языка на русский как: 1) Ведущий, руководитель; 2) Корабль, возглавляющий группу, караван судов; 3) Спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании; 4) Едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером). В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

**Лидерство (**англ. Leader) - управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Выделяют ***формальное и неформальное лидерство***. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

1. проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;
2. достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
3. уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными ***чертами*** эффективного ***лидера*** являются:

1. видение ситуации в целом;
2. способность к коммуникациям;
3. доверие сотрудников;
4. гибкость при принятии решений.

Таким образом следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.

**II. Отличие лидера от менеджера**

Любое предприятие, учреждение может рассматри­ваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно двум этим организацион­ным структурам правомерно говорить и о двух прису­щих им типах отношений людей: формальных и нефор­мальных. Отношения первого типа — должностные, функциональные; отношения второго типа — психологи­ческие, эмоциональные.

Так вот, руководство, менеджмент — феномен, имеющий место в системе формальных (или: как еще говорят, официаль­ных) отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений[[1]](#footnote-1). Причем роль менеджера заранее определена «на таб­ло» социальной организации, оговорен круг функций ре­ализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет.

Руководитель коллектива назначается извне, выше­стоящим руководством, получает соответствующие власт­ные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служеб­ному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отно­шении кого-то из партнеров, но эти санкции носят не­формальный характер (вроде тех, что в свое время обна­ружил Э. Мэйо в хоторнском эксперименте), право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Здесь следует обратить внимание еще и на такой любо­пытный момент. Как бы человек ни стремился стать лиде­ром (а это, что скрывать, мечта многих из людей), он никогда им станете, если окружающие не воспримут его как. А вот в руководстве дело обстоит совсем иначе. Менеджер нередко назначается на свой пост независимо от то­го, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет.

Короче говоря, руководство, менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический. И в этом — основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего.

Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Только один из этих феноменов «работает», как уже говорилось, в системе формальных, официальных отношений, а дру­гой — в системе отношений неформальных, неофициаль­ных.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы соци­ального влияния в группе (коллективе). Но в одном слу­чае (руководство) это влияние идет главным образом по официальным каналам, тогда как в другом (лидер­ство) — по неофициальным.

В-третьих, обоим феноменам присущ момент извест­ной субординации отношений. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должност­ными инструкциями, а в лидерстве его присутствие го­раздо менее заметно и уж заранее никак не очерчено.

И вовсе не случайно поэтому, что нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель ста­новится лидером и т.д. Примеров такого рода трансфор­маций в прошлом и настоящем великое множество. В наше же время хороший руководитель организации - это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

Таким образом, необходимо еще раз сказать что отличие понятие лидера от менеджера достаточно велико. Менеджер, как правило, всегда лидер. Лидер же не обязан быть менеджером. Лидерство встречается как в формальных отношениях, так и не в формальных… чего нельзя сказать о менеджменте.

**III. Три основных подхода к изучению проблемы в лидерстве**

Лидерство − это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

**Подход** **с позиции** **личных** **качеств**.

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт − это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.

**Поведенческие теории лидерства**

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления − это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи − все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

 Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий − это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Илл. 1 иллюстрирует автократичный − либеральный континуум.

Стили руководства

Демократичный

Автократичный

Либеральный

# Рис. 1

**Автократичное и демократичное руководство.**

**Автократичный** лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х” :

 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

 2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

 3. Больше всего люди хотят защищенности.

 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название **благосклонного автократа**. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления **демократичного** руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией “У” :

 1. Труд − процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

 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.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня − в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, − он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

**Исследования Левина.**

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно − более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

**Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке.**

**Рэнсис** **Лайкерт** и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям “Х” и “Y” МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности − сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой − сосредоточенные на человеке (теория “Y”). Этот континуум представлен на Рис 2.

Стили лидерства

Сосредоточенный

на работе

Сосредоточенный

на человеке

#### Рис. 2

РУКОВОДИТЕЛЬ, сосредоточенныЙ НА РАБОТЕ, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным **либо** на работу, **либо** на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

**Четыре системы Лайкерта.**

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Рис. 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Эксплуататорско-авторитарная | Благосклонно-авторитарная | Консультативно-Демократическая | Основанная научастии |

**Рис. 3**

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к **системе 1**, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

**Система 2** называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях − наказанием.

Руководители **системы 3,** называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

**Система 4** подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она − самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

**Двумерная трактовка стилей лидерства.**

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. **Структура** подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. **Внимание к подчиненным** подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение − это не внешнее проявление типа “похлопывания по спине”. Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на Рис.4.

|  |
| --- |
| Структура |
| Распределяет производственные роли между подчиненнымиРасписывает задания и объясняет требования к их выполнениюПланирует и составляет графики работРазрабатывает подходы к выполнению работПередает свое беспокойство о выполнении задания |
| Внимание к подчиненным |
| Участвует в двустороннем общенииДопускает участие подчиненных в принятии решенийОбщается в одобрительной и неугрожающей манереДает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой |

**Рис. 4**

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на Рис. 5.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высокая | Низкая степень структурированияВысокая степень вниманияк подчиненным | Высокая степень структурированияВысокая степень вниманияк подчиненным |
| Низкая | Низкая степень структурированияНизкая степень вниманияк подчиненным | Высокая степень структурированияНизкая степень вниманияк подчиненным |
|  | Низкая | Высокая |

 Структурирование

**Рис. 5.**

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

**Управленческая решетка.**

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована **Блэйком** и **Мутоном** , которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

 Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки, как

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

1. 9. − **дом отдыха.** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9. 1. − **авторитет − подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5. 5. − **организация.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9. 9. − **команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства − оптимальным стилем − было поведение руководителя в позиции 9. 9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы.

**Стиль, удовлетворение и производительность.**

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

**Ситуационные теории лидерства**

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационных модели :

 Ситуационная модель руководства Фидлера;

 Подход Митчела и Хауса “путь − цель”;

 Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;

 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

**Ситуационная модель руководства Фидлера.**

**Модель Фидлера** явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

 1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

 2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

 3. Должностные полномочия. Это − объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

  **Рис. 6.**

Как показано на Рис. 6. отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства.

Их восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 − наименее благоприятная, потому то должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства − это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименее благоприятных ситуаций и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

**Подход Митчела и Хауса “путь − цель”.**

Еще одна ситуационная модель лидерства **“путь − цель”** была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

 1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

 2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

 3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

 4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

 5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

**Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.**

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла,** согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорей характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

 • Давать указания.

 • “Продавать”.

 • Участвовать.

 • Делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую − на человеческие отношения. Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль − “продавать” − подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень − на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

**Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.**

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. **Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона** концентрирует внимание на процессе принятия решений. 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 решении. Эти стили приведены на Рис. 7.

|  |
| --- |
| **АI.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.**AII.** 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 − представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.**CI.** Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.**СII.** 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.**G2.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым. |

 **Рис. 7**

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные − руководитель”, а также модель дерева решений. Эти критерии даны на Рис.8.

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

 **Рис. 8.**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Имеются ли требования, Предъявля-емые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочти-тельности одного решения по сравнению с другим ? | Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение ? | Структури-рована ли проблема ? | Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения ? | Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными ? | Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему ? | Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными ? |
| **А** | **Б** | **В** | **Г** | **Д** | **Е** | **Ж** |

Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

 Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является **стиль адаптивный**, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

**IV. Стили руководства**

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера

**Стиль руководства (**греч. Stil) - Типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели

Наиболее ранним ***подходом*** к оценке стиля управления был взгляд основанный на оценке ***личных качеств.*** Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием **теории великих людей**, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому, если можно выявить у себя эти качества, то возможно их развитие позволяющее в будущем стать хорошим руководителем.

Однако изучение только личных качеств продолжает дало противоречивые результаты. Обнаружилось, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что обладает некоторым набором личных свойств”, а “структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных”.

В дальнейшем возник другой, **поведенческий подход,** который создал основу для более точного определения: **стиль управления** это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждения их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Но и такой подход оказался не полным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства значительную роль играют **ситуационные факторы,** которые ,например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информацию. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести в различных ситуациях.

Таким образом представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции:

1. личных качеств;
2. особенностей поведения человека в организации;
3. конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к руководству, **по способу и методу отношения к подчиненным,**каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя. По классификации Курта Левина (Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates, N.Y.,1939) стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным (Рис. a ).

Стили руководства

***Автократичный***

***Либеральный***

***Демократичный***

***Стили руководства***

**Авторитарный Демократический Либеральный**

Рис. a

Было установлено, что автократическое руководство обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Исследование Левина дало основу для поисков другим ученым методов повышения производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Дуглас **МакГрегор** разработал **теорию лидерства**, выделив руководителей двух типов **«X», «Y».** Согласно теории “Х”:

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

Больше всего люди хотят защищенности.

Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Лидер такого типа обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название**автократа**. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности (Рис b 1.). Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

**Место расположения руководителя-автократа (а) и руководителя-демократа (б)**

**при проведении деловых переговоров.**

2)

*Руководитель*

*Руководитель*

1)

Рис. b

Представлениедемократичного руководителя МакГрегор назвал теорией руководителя “Y”,ее содержание сводится к следующим позициям**:**

Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней .

Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель, использующий преимущественно **демократический стиль**, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации (рис. b 2).

Руководитель с **либеральным стилем руководства** практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (таблица 1).

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стиль управления** | **Авторитарный**  | **Демократический**  | **Либеральный**  |
| **Природа стиля** | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидераЛичное установление целей и выбор средств их достиженияКоммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидераПринятие решений разделено по уровням на основе участияКоммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организацииПредоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режимеКоммуникации строятся в основном по горизонтали |
| **Сильные стороны** | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| **Слабые стороны** | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности – у коллектива с либеральным и авторитарным стилем (Рисунок 3).

Группа научных сотрудников из Мичиганского университета во главе с **Ренсисом Лайкертом** ни сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

###### Сравнение эффективности различных стилей управления

Рис. c

**Стили руководства (**по Лайкерту*)*

***Сосредоточен на работе***

***Сосредоточен на человеке***

Рис. d

**Лайкерт** предложил четыре базовых системы стиля руководства (Таблица 2).

###### Стили руководства Лайкерта

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N** | **Стиль руководства** | **Характеристика стиля** |
| **1** | **Эксплуататорско-авторитарный** | Руководители мотивируют людей угрозой наказания, использованием поощрения, сами принимают решения. |
| **2** | **Благосклонно-автортраный** | Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, применяют основы мотивации, поощрения. Используют идеи подчиненных. |
| ***3*** | **Консультативно-демократический** | Руководители оказывают определенное доверие подчиненным, используют их идеи и точки зрения и консультируются с подчиненными в процессе принятия управленческих решений. |
| ***4*** | **Основанный на участии** | Руководители проявляют полное доверие к подчиненным, выслушивают их мнения, привлекают ко всем видам деятельности, относятся к подчиненным как к равным. |

Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей “в чистом виде” встречается редко.

Итак рассмотрев разные стили руководства, можно лишь отметить, что каждый стиль подбирается под конкретную ситуацию. Невозможно выделить «универсальный» стиль. Можно лишь подобрать наиболее подходящий для конкретной организации.

**V. Организационная структура управления на примере Закрытого акционерного общества ЗАО "Кубанькровля" (г.Краснодар).**

 Итак рассмотрим оргструктуру реального предприятия - Закрытое акционерное общество "Кубанькровля" (далее по тексту ЗАО "Кубанькровля").

 ЗАО "Кубанькровля" было создано в 1956г. и называлось Завод железобетонных изделий. Основным видом деятельности был выпуск плит для межэтажных соединений, параллельно в это время проходило строительство картоноделательного цеха и цеха мягкой кровли.

 С 1958 года завод сменил название на Комбинат строительных материалов №1 (КСМ №1). Именно с этого года наладился выпуск картона и мягкой кровли. Позже, в 1961г. стали выпускать асбестоцементные трубы разных размеров.

 В 1982 году КСМ в следствии пожара лишился производственных мощностей по производству мягкой кровли.

 В настоящее время комбинат восстановил производственные мощности по производству рубероида.

 Предприятие "Кубанькровля" является закрытым акционерным обществом, зарегистрированным на основании Постановления Главы Администрации Прикубанского района г.Краснодара № 469/1 от 06.07.1992г.

 Местонахождение общества:

350039, Россия, г.Краснодар, Прикубанский административный округ, Калинина, 1.

 Основной целью деятельности акционерного общества является получение прибыли.

 Основными видами деятельности акционерного общества являются:

* производство строительных материалов, товаров народного потребления и других видов продукции;
* производство проектных, конструкторских , строительно-монтажных работ;
* оказание платных услуг населению, предприятиям, предпринимателям;
* сбытовая, торговая, торгово-закупочная, заготовительная, посредническая деятельность;
* организация торговли нефтью и нефтепродуктами, производственно-коммерческая деятельность по переработке нефти и нефтепродуктов;
* внешнеэкономическая деятельность.

 Общество "Кубанькровля" осуществляет любые виды хозяйственной деятельности за исключением запрещенных законодательством России в соответствии с целью своей деятельности.

 Одной из основных существенных проблем, осложняющих деятельность предприятия является проблема обеспечения производства сырьем, энергией и слабая организация сбыта продукции.

 В связи с развалом СССР предприятие потеряло как основные рынки сбыта- Украина, Белоруссия, Закавказье, так и основных поставщиков сырья- страны средней Азии ( тряпье и макулатура).

В следствии этого один из крупнейших производителей мягкой кровли в России, имеющий сформированную производственную базу, укомплектованную квалифицированным персоналом вынужден простаивать из-за нехватки денежных средств для приобретения сырья. Основные поставщики тряпья и макулатуры, необходимых для производства картона (основы для мягкой кровли) отказываются снабжать комбинат на условиях бартерных сделок, а поставщики нефтебитума (Краснодарский нефтеперегонный комбинат, Лук-Ойл, и т.д.) вообще предпочитают реализовывать битум заграницу , чем поддерживать отечественного производителя.

 В следствии этого, из-за вынужденных простоев предприятие частично потеряло рынок сбыта, который был захвачен производителями менее качественной и следовательно более дешевой продукции.

 Основные технико-экономические показатели функционирования ЗАО "Кубанькровля" приводятся в табл. 1

В состав структурных подразделений ЗАО "Кубанькровля" входят:

Три цеха основного производства

* Картоноделательный цех
* Цех мягкой кровли
* Асбестоцементный цех

И вспомогательные цеха и участки

* Ремонтно-механический цех
* Электроцех
* Паросиловой цех
* Транспортный цех
* Участок по ремонту зданий и сооружений
* Участок контроля измерительных приборов и автоматики
* Цех очистки сточных вод
* Санитарно-промышленная лаборатория
* Участок по ремонту автомобилей
* Участок по производству растворов, бетонов и изделий из них.

 Среднесписочная численность работающих 1031чел. В том числе производственно-промышленный персонал-969 чел., из него рабочие-802 чел., служащие-167чел.

## Производство продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед.изм. | Установл.мощность | Факт. произвед. | Коэф.исп. мощнос | 1999 в %% к : |
| 1998г. | 1997г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.Производство  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.Картон кровельный | Тыс.тн | 34,8 | 6,607 | 0,19 | 106,3 | 98,4 |
| Мягкая кровляАсботрубы | Тыс.м2Укм | 67000,02240,0 | 16453,0480,0 | 0,250,21 | 97,5122,0 | 93,9105,5 |

Объем продукции, работ и услуг за 1999 год составил в денежном выражении 95065 тыс.руб.

Реализовано продукции, работ и услуг на 139053 тыс.руб.

ЗАО "Кубанькровля" пережило период “развала советской экономики”, занимает сейчас определенную позицию на рынке мягких кровельных материалов России, имея огромный потенциал для развития в будущем .

Что же обеспечивает данные возможности?

Это в первую очередь:

1. монопольное положение среди южнороссийских производителей по выпуску мягких кровельных материалов;
2. поставленная торговая марка, отождествляемая потребителем с качеством продукции;
3. месторасположение (г.Краснодар), подвод всех коммуникаций;
4. значительная имущественная база (в том числе земля);
5. наличие высококвалифицированных кадров.

Структура завода формировалась исходя из все возрастающих потребностей рынка. Как только возникала потребность оперативно вводилось то или иное подразделение. В результате все направления, необходимые для функционирования предприятия в настоящий момент существуют.

В то же время, сложившаяся структура организации и функции, выполняемые подразделениями, перестали соответствовать решаемым организацией проблемам и недостаточны для решения перспективных задач. Сейчас наступил момент, когда пора подумать не только о функционировании, но и о развитии. Надо систематизировать оргструктуру, сделать ее адекватной сложившейся ситуации и заложить механизмы ее изменения при изменении внешних условий.

Вернемся теперь немного назад и поговорим о принципах построения новой организационной структуры. Как известно в мировой практике существуют три основных типа организационных структур:

1. линейно-функциональная;
2. матричная;
3. проектная.

С учетом специфики российских условий (учитывая и российский менталитет) можно проводести на ЗАО “Кубанькровля” стратегическую линию на совершенствование существовавшей ранее линейно-функциональной структуры, постепенно внедряя элементы матрицы и действуя в системе регулярного менеджмента (табл.2). Фундаментом “выращиваемой” новой организационной структуры в системе регулярного менеджмента станет Служба стратегического развития.

Определим следующие три типа руководства:

1. **Административное** (иерархическое) подчинение. Четкое подчинение работников в соответствии с заданной иерархической схемой управления Компанией (у каждого подчиненного - один иерархический руководитель). Любое окончательное решение по использованию рабочего времени работника (в случае его перегрузки заданиями со стороны административного, функционального и оперативного руководителей) может быть принято лишь непосредственным административным руководителем данного работника или вышестоящим административным начальником.
2. **Функциональное** подчинение. Определяет режим регулярных подготовки и передачи разработанных материалов от одних работников фирмы другим. В этом случае работник регулярно передающий информацию находится в функциональном подчинении у получателя/потребителя (функциональный руководитель) данной информации.
3. **Проектное** руководство. Возможность привлекать все ресурсы (в т.ч. людские), необходимые для осуществления проекта от служб, не находящихся в административном подчинении у данного руководителя. Проектный руководитель может быть не один.

После того как по-крупному были разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня возникла острая необходимость детализировать разграничения и связи между подразделениями в виде должностных инструкций. И такая работа началась. Должностные инструкции являются основной несущей конструкцией любой системы управления. Какую роль играют должностные инструкции в проектно-матричной структуре управления в системе регулярного менеджмента, курс на которую взял ЗАО “Кубанькровля”?

Итак должностные инструкции:

1. определяют статус руководителя и сотрудника;
2. закрепляют иерархическую подчиненность каждого конкретного сотрудника;
3. определяют диапазоны ответственности сотрудников фирмы;
4. распределение полномочий внутри структуры;
5. порядок согласования, подписания и утверждения исполнительской документации;
6. “горизонтальные” взаимодействия руководителей и сотрудников;
7. требования к персоналу фирмы;
8. качественные и количественные критерии наступления ответственности сотрудников.

В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закрепленном диапазоне ответственности. **Заключение**

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуации.

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей.

**Список литературы:**

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех . - М.: Знание, 1994. - 173 с.
2. Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент . - М.: Россмен, 1995. - 491 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.- 275с.
4. Журнал-книга "Предприниматель", 3.1999.
5. И.Н.Герчикова "Менеджмент" , М-1994 ,издательское объединение "Юнити"
6. М.Вудкок, Д.Фрэнсис "Раскрепощенный менеджер"
7. Д.Трейси "Менеджмент с точки зрения здравого смысла", "Автор" 1993г
8. Ниссинен, Иоуко, Воутилайнен, Ээро "Время руководителя: эффективность использования".
9. "Карьера менеджера", Минск, "Парадокс", 1996
10. Обозов Н.Н., Щекин Г.В, "Психология работы с людьми", Киев, 1990.
1. Кричевский Р.Л., "Если Вы - руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе", Москва, "Дело", 1998, с.9-10. [↑](#footnote-ref-1)