Министерство внешнеэкономических связей и торговли РФ

Красноярский государственный торгово-экономический институт

кафедра "Менеджмента"

Доклад по дисциплине "Менеджмент"

на тему: "**Руководство и структура организации**"

Выполнил: Студент группы ЭКТ-98-1

Мальцев К.В.

Проверила: Федотова Н.В

Красноярск, 2001.

**1. ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДСТВА.**

**Сила, влияние, власть** - эти три слова часто путают в повседневной жизни. Но их необходимо различать.

**Сила** - это возможность влиять на других, это условие, с помощью которого один человек может заставить другого думать или поступать определенным образом. Силой обладает отдельный человек или группа.

**Влияние** - это процесс, при котором один человек пытается заставить другого сделать что-либо или думать определенным образом, иначе этот человек не будет это выполнять. Эффективно влиять можно только с позиции силы.

**Власть** - это право использовать силу для управления поведением других; существует официальная или законная власть. Которая вытекает из официальной роли или положения.

**Сила и власть.**

В организациях существует **четыре типа силы**: ресурсов, положения, личности и специалиста.

**Сила ресурсов.**

Организация может иметь большой ресурсный потенциал - материальные, нематериальные, трудовые и финансовые ресурсы, но не иметь возможности использовать эти ресурсы. Источником силы ресурсы могут стать лишь в том случае, когда в них нуждаются или они составляют конкуренцию.

**Сила положения.**

Это сила, которой обладает руководитель, благодаря своему положению и роли в организации. Сила по должности, иногда называемая официальной силой, является основной причиной власти в организации и обществе.

**Сила личности.**

Каждый человек может назвать три - четыре качества руководителя, которыми, по их мнению, он должен обладать, и которые достойны подражания. Такими качествами может быть честность, решительность в кризисных ситуациях, открытость и т.д.

**Сила специалиста.**

Гораздо проще стать хорошим руководителем, если руководитель обладает силой специалиста, точнее, если его считают специалистом в какой-то области. Недостаточно самому признать свою неординарность. Сила специалиста дается руководителю людьми, с которыми он работает.

**Влияние.**

Как было уже определено, влияние - это процесс применения силы руководителя. Там, где сила официально признана и становится властью, влияние работает более или менее автоматически. Гораздо сложнее руководителям, законная или официальная власть которых недостаточна. Вместо того, чтобы заставить выполнять то или иное задание подчиненного, они прибегают к попытке повлиять на них. Влияние имеет одну характерную особенность: если власть спускается сверху, то влияние распространяется на одном уровне, по горизонтали. Влияние можно оказать и на начальника, и на коллег.

**2. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА.**

Стиль руководства стал темой обсуждения после того, как в 1938г. Левин опубликовал свое исследование различных стилей. Он исследовал три их типа:

* **диктаторский** - руководитель сам решает, что нужно сделать;
* **демократический** - решения принимаются после обсуждения;
* **попустительский** - члены группы работают самостоятельно, руководитель сам является членом группы.

Главным критерием, с позиции которого Левин оценивал эффективность того или иного стиля руководства, была производительность. В его экспериментах самой производительной была работа при диктаторском стиле руководства, но при этом требовалось присутствие руководителя. В противном случае, работа прекращалась. Члены этой группы проявляли агрессивность по отношению к друг другу и увлекались поисками козлов отпущения.

Характеристика стилей руководства с учетом различных параметров взаимодействия **руководитель - подчиненный** приведена в табл. 1.

**Таблица 1.** Характеристика стилей руководства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия с | Стиль руководства | | |
| подчиненными | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Приемы принятия решений | Единолично решает вопросы | Перед принятием решений советуется с подчиненными | Ждет указаний от руководства или решений совещаний |
| Способ доведения решения до исполнителей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит | Просит, упрашивает |
| Распределение ответственности | Берет на себя или перекладывает на подчиненных | Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответственность |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает в руки подчиненных |
| Отношение к подбору кадров | Боится квалифицированных работников, избавляется от них | Подбирает деловых, грамотных специалистов | Подбором кадров не занимается |
| Отношение к недостаткам собственных знаний | Все знает - все умеет | Постоянно повышает квалификацию, учитывает практику | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| Стиль общения | Держит дистанцию, не общителен | Дружески настроен, любит общение | Общается с подчиненными только по их инициативе |
| Характер отношений с подчиненными | Диктуется настроением | Ровный, постоянный самоконтроль | Мягок, покладист |
| Отношение к дисциплине | Приверженец формальной жесткой дисциплины | Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям | Требует формальной дисциплины |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Наказание - основной метод стимулирования, поощряет избранных по праздникам | Постоянно использует различные виды стимулов | Постоянно использует различные виды стимулов |

Стиль, как характер, дается человеку при рождении, можно совершенствовать его, дополнять теми или иными чертами, свойственным другим стилям. Но основа, стержень - остается прежней, и никуда от этого не деться. В противном случае - это будет перерождение внутреннего Я. А конфликт внутреннего Я и привнесенного рано или поздно даст о себе знать.

На протяжении многих лет с момента опубликования Левиным результатов своих исследований в области стилей руководства, ученые разных стран мира обращались к этой теме (теории руководства).

**3. ТЕОРИИ РУКОВОДСТВА.**

На протяжении многих лет с момента опубликования Левиным результатов своих исследований в области стилей руководства, ученые разных стран мира обращались к этой теме. Это - Фадлер, Адаир, Р. Линерт, Танненбаум, Шмидт и другие. Краткая характеристика некоторых из этих теорий приведена в табл. 2.

**Таблица 2.** Теории руководства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Фамилия теоретика или специалиста | ТЕОРИЯ | Примечание |
| 1938 | Левин | Три типа стилей:   1. диктаторский, 2. демократический, 3. попустительский. | В экспериментах Левина самой производительной была работа при диктаторском стиле руководства (в присутствии руководителя); демократический стиль - самый популярный; попустительский плох во всех отношениях. |
| 1958 | Танненбаум и Шмидт | Теория баланса (власти руководителя и свободы подчиненных) | Применяемый стиль руководства зависит от:   * руководителя, * подчиненных, * задания, * ситуации. |
| 1961 | Ренсис Линерт | Теория классификации на системы 1 - 4:  Система 1: эксплуататорско-авторитарный стиль,  Система 2: благожелательно-авторитарный стиль,  Система 3: консультативный стиль,  Система 4: открытый стиль | Контроль сверху  Отеческая забота со стороны начальства  Решение принимает руководство, но прежде советуется с группой  Совместное принятие решений руководством и работниками |
| 1964 | Блейк и Моутон | Двухпараметрическая теория стиля управления | Забота о производстве и забота о людях |
| 1967 | Фидлер | Теория ситуационного подхода к руководству и управлению | При благоприятной ситуации эффективен демократический стиль, при неблагоприятной - директивный |
| 1982 | Петерс и Уотерман | Руководство становится видимым, когда дела идут наперекосяк, и незаметно, когда все в порядке |  |
| 1983 | Джон Адаир | Личностная теория. Ценные качества руководителя:   1. способность работать с большим кругом людей, 2. умение брать на себя ответственность, 3. стремление к достижению больших целей, 4. опыт руководства, 5. большой опыт разных деловых функций в середине карьеры. |  |
|  | Дж. Хант | Личностная теория | Качества руководителя:   1. первый ребенок или первый сын. 2. сильное желание успеха, 3. мощная жизненная энергия, 4. способность к долгосрочному прогнозу, 5. стремление к цели, 6. способность к политической активности, 7. замкнутость, 8. независимость от работы. |

**4.Оценка применимости положений различных теорий к ОАО «Русский алюминий»**

Каждая организация, какой бы крупной она ни была и какие бы ресурсы она не контролировала, далека от совершенства. И совершенствоваться организация может в различных плоскостях. Мы постоянно слышим о приобретениях и продажах крупных предприятий, об инициировании процедур банкротства до насильственного захвата власти на предприятии. Каждая структура стремиться стать совершеннее, зачастую даже не представляя, что основной резерв повышения эффективности работы нужно искать в повышении качества менеджмента, в оптимизации организационной структуры и коммуникационных потоков.

Компания «Русский алюминий» и ее руководство могли бы многое подчерпнуть из теорий американских и европейских классиков менеджмента. Руководство крупных компаний предпочитает обращаться к крупным консалтинговым и аудиторским компаниям, которые являются признанными авторитетами в области управления. Не секрет, что сегодня крупнейшими систематизаторами менеджерского опыта являются такие консалтинговые корпорации как «Янг энд Рубикам», «Прайсуотерхаус-Куперс», «Бостон консалтинг групп» и другие. Именно через них мировой опыт менеджмента проникает на российские предприятия.

Так, ежегодным аудитором компании «Русский алюминий» является компания «Прайсуотерхаус-Куперс», которая фактически является автором той сверхсложной структуры холдинга, которая сегодня имеет место. Она включает в себя алюминиевые, глиноземные, угольные, машиностроительные, автомобилестроительные, авиастроительные предприятия.

К сожалению, в компании «Русский алюминий» не так много значения придается коммуникативным факторам менеджмента, т.к. топ-менеджмент компании в основном представлен харизматическими личностями, которые сумели выжить в мутном бизнесе 90-х годов, объединив вокруг себя талантливых специалистов.

Очевидно, что преобладающим стилем руководства в Группе «Русский алюминий» является автократический стиль управления. Как говорят японцы: бизнес – это война, а рынки – театры военных действий. К сожалению, в 90-х годах, к алюминиевому бизнесу эту фразу применяли в буквальном смысле. Только в боях вокруг КрАЗа погибло около 40 человек. Генеральный директор «Русского Алюминия» О.Дерипаска управлял своей компанией постоянно опасаясь за жизнь. В такой обстановке наверх выплыть могли только неординарные люди, обуреваемые жаждой власти. На войне необходима жесткая дисциплина, предельное единоначалие. Именно так формировали свои управленческие навыки сегодняшние алюминиевые генералы. Изменить эту ситуацию сегодня едва ли реально, т.к. ОАО «Русал» сегодня борется за мировые алюминиевые рынки – а здесь конкуренция жесточайшая. Это показали последние события, связанные с иском на 3 млрд. долл., номинально от Михаила Живило, фактически от АЛКОА. Приходится делать вывод о том, что автократический стиль управления в алюминиевом бизнесе является наиболее удобным и целесообразным стилем менеджмента в России.

Олег Владимирович Дерипаска – человек, который сочетает в себе и позитивные черты авторитарного лидера. Физик по образованию, он умеет ценить высококвалифицированных специалистов и постоянно заботится о них. На предприятиях «Русского алюминия» практикуется выплата компенсационных пакетов менеджерам, когда по истечении контракта им передаются служебные машины, покупаются дома и т.д.

Абсолютно всю ответственность перед акционерами несет лично он. Умение брать на себя ответственность, подписывать важные бумаги и не бояться последствий – очень сильное качество.

**5. Дискуссия о стилях руководства.**

Дискуссии на данную тему – занятие сугубо умозрительное. Достаточно хорошо известно, что подавлящее число компаний с мировым именем управляются авторитарными менеджерами. В условиях всеобщей мировой концентрации и глобализации, сокращается время, отведенное обстоятельствами для принятия решения. У руководителя уже нет столько времени, чтобы проконсультироваться, посоветоваться.

Как сказал Эндрю Гроув, основатель компании Интел - мирового лидера в производстве полупроводниковых процессоров в своей автобиографической книге «Высокоэффективный менеджмент»:

Выживают только параноики!

Только людей с истероидально-праноидальными чертами лидера берут на работу в Интел. И это залог ее процветания. С миллиардером Эндрю Гроувом спорить бесполезно!!! Его ответ – это ответ практика, который знает, что такое успех.

**6.Изменение на мировом алюминиевом рынке**

А. **Факт изменения**. Консолидация 80% российских алюминиевых активов в одних руках. Объединение в единую технологическую цепочку крупнейших производителей алюминиевой руды (Ачинск, Гвинея), глинозема (Николаевский глиноземный завод, Ачинский глиноземный комбинат, Таджикский алюминиевый завод, Завод «Орал» в Румынии, югославские мощности), первичного алюминия(КрАЗ, БрАЗ,СаАЗ,НкАЗ), производителей алюминиевого проката (КраМЗ, БКМПО, Саянская фольга, Ростар, Дозакл), производителей продукции с высоким содержанием алюминия (Абаканвагонмаш, ГАЗ, Павловский автобус, Московский троллейбус, Заволжский моторный завод и др.).

Объединение такого большого количества предприятий продиктовано внешними факторами.

Б. Выявление причин изменения при помощи СТЭП-анализа

Все факторы внешнего окружения, воздействующие на организацию, можно разделить на 2-е группы:

1 группа) факторы внешней конкуренции,

2 группа) СТЭП- факторы.

СТЭП-факторы

Технологические Экономические

Социальные Т Э Политические

С П

----------------КОМПАНИЯ---------------

Рынок Соревнование

(конкуренция)

Факторы внешней конкуренции

Наиболее важными факторами, вызвавшими изменения в структуре российской промышленности, стали факторы внешней конкуренции. Процессы, которые начались в мировой экономике с появлением высокоскоростных компьютеров и глобальной сети, постепенно меняют мировой бизнес и сопровождаются усилением конкуренции. Объединения огромных транснациональных гигантов происходят в различных отраслях – автомобильной, финансовой, консалтинговой, алюминиевой, нефтяной. Объединятся компании разных стран.

Так, в мировой алюминиевой промышленности произошли важных события – АЛКОА – крупнейший мировой производитель алюминия объединился с Рейнольдс, крупнейший французский производитель Пешине объединился с Алкан. Эти события изменили все расклады в алюминиевой отрасли. Учитывая тот факт, что в российском алюминиевом бизнесе до согласия было далеко – БрАЗ воевал с КрАЗом, КрАЗ с СаАЗом и так далее. Участники рынка – Альфа-групп, Сибнефть, Российский кредит, ТВГ – никак не могли договориться.

Покупка акционерами Сибнефти бизнеса ТВГ в России дала алюминиевым заводам шанс на объединение.

Роль СТЭП-факторов в данном событии также достаточно значительна. Но эти факторы тесно интегрированы друг в друга. Скажем технологический фактор появления Интернет и переноса биржевых торгов в электронное пространство подстегнул конкуренцию в алюминиевом бизнесе.

Политический фактор также сыграл свою роль – если учесть тот уровень поддержки, который оказывают западные правительства своим компаниям (поддержка ЦРУ, РЭНД, лоббирование и т.д.) и тот уровень который есть в России (именно в отношении внешних рынков), можно сделать вывод, что до верховной власти дошло понимание необходимости поддержки российских производителей при их выходе на внешние рынки.

Экономические и социальные факторы в этом событии также сыграли свою роль. Объединение активов позволило компаниям не бороться друг с другом за сырьевые рынки и за рынки сбыта, а координировать свою экономическую политику.

**В. Сдерживающие факторы**

Факторы сдерживания главным образом расположены за границей.Это международные конкуренты «Русского алюминия». Давления оказывается уже сейчас в виде многомиллиардных исков, предупреждений о невозможности выйти на западные финансовые рынки, постоянные скандалы в западных средствах массовой информации, инициированные АЛКОА и финансово-промышленной группой Меллонов.

**Литература.**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента".

2. Аппенянский А.И., "Человек и бизнес. Путь совершенства".

3. Старобинский Э.Е "Как управлять персоналом".

4. Герникова И.Н. "Менеджмент"

5. Виханский О.С., Наумов А.И. "Менеджмент"