

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Филиал в г. Новороссийске

КУРСОВАЯ РАБОТА

ЛИДЕРСТВО: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И ВЛИЯНИЕ НА
ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Работу выполнила Д.Е. Кошеру 30.12.19.
(подпись)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом курс 3 ОФО
(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление персоналом

Научный руководитель
канд. псих. наук, доцент И.Е. Нестеренко 30.12.19.
(дата, подпись)

Нормоконтролер
канд. юрид. наук, доцент А.Н. Качур 30.12.19.
(дата, подпись)

Краснодар
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы изучения лидерства в организации	6
1.1 Сущность лидерства и основные подходы к его изучению	6
1.2 Теории и концепции лидерства	13
1.3 Типы и функции лидеров в организации	15
2 Практическое исследование стиля лидерства и его влияния на поведение сотрудников в организации	28
2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры Анапского археологического музея-филиал ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина».	28
2.2 Анализ стиля управления в Анапском археологическом музее-филиале им. Е.Д.Фелицина и его связь с поведением сотрудников.	30
3 Рекомендации по оптимизации руководства коллективом в Анапском археологическом музее-филиале им. Е.Д.Фелицина	34
Заключение	37
Список использованных источников.	39
Приложение	42

ВВЕДЕНИЕ

Лидерство является одним из тех явлений, которое всегда вызывает интерес у каждого человека, особенно у тех, кто имеет отношение к управлению и руководству персонала.

До сих пор ученые изучают различные закономерности, которые определяют процессы развития и осуществления лидерства, условия и факторы повышения его эффективности. Люди, которые стремятся к лидерству, стараются отыскать способы, позволяющие им добиться успеха и занять лидерские позиции.

Специалисты в области подбора персонала, психологи разрабатывают инструменты для выявления потенциальных лидеров, а также создают новые технологии для развития лидерских качеств, умений.

Люди, которые идут за лидером, слушаются и подчиняются ему, желают понять, что заставляет их подчиняться его власти, как они сами могут влиять на его действия. При этом любой человек, даже об этом не задумываясь, оказывается вовлечен в отношения «лидер – последователи» во всех сферах своей жизни, не только в профессиональной деятельности, но и в семье, дружбе, саморазвитии. Включаясь в политические, экономические, культурные процессы, человек тем более сталкивается с проблемами лидерства, которое сильно оказывает на него влияние.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.

Успешная деятельность любой организации связана с характером руководства, отношениями, которые складываются между руководителями и подчиненными, способами управления, существует лидер в организации или нет.

Становление и функционирование лидеров рассматривается как: объективное и универсальное явление.

Объективное явление – любая совместная деятельность нуждается в организации, в выработке наиболее рациональных и приемлемых путей достижения целей. Данные функции выполняют люди, в которых верят, которые пользуются авторитетом, люди высокоактивные и энергичные, уверенные в себе и своих действиях.

Универсальное явление – потому что в лидере нуждаются все виды совместной деятельности людей, группы, организации, движения.

С понятием «лидер» тесно связано другое понятие – «лидерство». Под ним понимается сложный механизм взаимодействия лидеров и ведомых. Главными составными частями данного понятия являются: способность лидера точно оценивать ситуацию; найти правильное решение стоящих задач; воздействовать на умы и энергию людей; лидерство, как особый механизм взаимодействия лидера и членов той или иной общности, предполагает, что последние принимают и активно поддерживают его решения и действия, сознательно и добровольно подчиняются ему.

Актуальность данной темы заключается в том, что лидерство сложное, динамичное явление, при котором используются различные виды влияния, для того, чтобы обеспечить эффективную работу персонала, а также деятельность предприятия в целом.

Современные условия предоставляют радикальное изменение роли человека в системе управления организации. Он перестаёт быть частью технологического процесса, и превращается в важнейший ресурс организации, следовательно, основной задачей управления становится обеспечение необходимых условий для наиболее полного раскрытия возможностей человека, получения максимальной отдачи в соответствии с целями и стратегией организации. Решение данной задачи выдвигает требования изучения личностных качеств и компетентности руководителей, обеспечивающих успешное существование организаций.

Базой курсового исследования является Анапский археологический музей – филиал ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина».

Объект исследования – лидерство, основные подходы и влияние на поведение людей в организации.

Предмет исследования – стиль лидерства руководителя в организации.

Цель курсовой работы – подробное изучение понятия лидерство, рассмотрение основных подходов лидерства, способность влиять на людей на примере организации Анапского археологического музея – филиале ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина».

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы лидерства;
- 2) раскрыть значение лидера в управлении организации;
- 3) изучить теории лидерства и лидерских качеств;
- 4) провести анализ стилей лидерства на примере Анапского археологического музея – филиале ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина».

В ходе выполнения работы использовались такие методы как: логический анализ, изучение и анализ документации, сравнительный анализ, статистический анализ, наблюдение, беседа с сотрудниками Анапского археологического музея.

Теоретическую основу исследования составляют работы авторов Архиповой Н. И., Бойчук А. А., Веснин В. Р., Замулин А.Л., Кибанова А. Я., Коноваленко В. А., Корягиной Н. А., Литвинюк А. А., Лехтянской Л. В., Масловой В. М., Селезневой Е. В., Спивака В. А., Щербатых Ю.В. и других.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы, сделанные в ходе подготовки курсового проекта, могут быть использованы в качестве рекомендаций для данного предприятия, что улучшит эффективность деятельности организации.

Структура курсовой работы включает введение, три раздела, заключение, список использованных источников, приложение.

1 Теоретические основы изучения лидерства в организации

1.1 Сущность лидерства и основные подходы к его изучению

Практика показывает, что ни один фактор не обеспечивает большую выгоду и пользу для организации, чем наличие лидера, который будет способствовать эффективной работе. Лидеры нужны для определения целей и задач, для организации, координации, обеспечения межличностных контактов с подчиненными и выбора оптимальных, эффективных путей решения тех или иных проблем. Очевидно, что организации, где наличествуют лидеры, могут достичь всего этого гораздо быстрее, чем организации без лидеров.

Слово лидер происходит от английского lead (вести). Значит, лидер – это ведущий, идущий впереди. Лидер – член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций.¹

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, обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношений

¹ Парутин И.И. Когда лидер становится руководителем. М.: Феникс. 2018. С. 85.

управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее взаимодействии в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимодействия его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных.

В отличие от способности к управлению, лидерство – это умение найти ресурсы в условиях дефицита. Это умение влиять, не имея формальных рычагов власти. Это умение так общаться с людьми, что они сами ставят перед собой все более и более сложные задачи и сами повышают эффективность их выполнения. Итак, лидерство – это в первую очередь умение влиять неформально: силой своей личности, характера, обаяния, силой своей увлеченности и уверенности в общем успехе.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большей степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.²

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающие их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Масарик определяли лидерство, как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О’Доннел считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижением общей цели.

² Парутин И.И. Когда лидер становится руководителем. М.: Феникс. 2018. С. 87.

Рассматривая различные подходы к изучению лидерства в рамках психологии, менеджмента и политологии, прежде всего следует отметить, что они во многом базируются на общих теоретических концепциях, которые с известной степенью условности можно разделить на традиционные и инновационные.

Исследование действий руководителя с целью выявления эффективного управленческого стиля начались еще в древности, но только в период между 1930-1950 гг. впервые было предпринято изучение лидерства в крупном масштабе и на систематической основе. Изучения теории лидерства велись в нескольких разных направлениях, которые сформировались затем в четыре подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный.

Основные научные подходы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы в изучении теории лидерства

Научный подход	Период	Авторы и исследователи	Базовые положения
Личностный	1930-1950 гг.	Строгилл, Бэрд, Гизелли, Манн и др.	Утверждение, что существует определенного набора личностных качеств руководителя, который бы определял эффективность руководства
Поведенческий	1949-1970 гг.	МакГрегор, Левин, Лайкерт, Блейк, Мутон и др.	Предположение о том, что имеется один наиболее эффективный стиль руководства, который основан на некотором поведении руководителя
Ситуационный	1960-1990 гг.	Фидлер, Митчел, Врум, Йеттон, Херси и Бланшар и др.	Определение влияния разных факторов на действия руководителей в зависимости от управленческой ситуации
Комплексный	Конец 20в.	Керр и Джермейер. Манц, Симе и др.	Определение специфичности появления лидерских качеств и поведения руководителей в конкретной ситуации

Самые ранние теории лидерских черт восходят к Древней Греции и Риму и утверждают, что лидером рождаются, а не становятся. Например,

Самые ранние теории лидерских черт восходят к Древней Греции и Риму и утверждают, что лидером рождаются, а не становятся. Например, теория «великой личности» утверждает, что индивид рождается или с качествами, для лидера необходимыми, или без них. Согласно данной теории лучшие руководители обладают определенным, общих для всех набором личных качеств, среди которых: уровень интеллекта, запоминающаяся внешность, инициативность, здравый смысл, экономическое и социальное образование, уверенность в себе. Со временем данные взгляды уступают место более реалистическим подходам³.

Подходы к изучению лидерства:

Подход с позиции личных качеств (1930-е гг.) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.

Поведенческий подход (1940-50-е гг.) рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления.

Стиль лидерства отражает: степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным; используемый тип власти; методы работы с внешней средой; способы влияния на персонал; привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным⁴.

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

³Корягина Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов. М: Юрайт, 2019. С.84.

⁴Кибанов А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: КноРус, 2016. С. 14.

Ситуационный подход (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и другие.

В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Она выделяет пять стилей лидерства, представляющих континуум, от автократического стиля принятия решений (A1 и A2), консультативного (C1 и C2) и до группового (стиля полного участия) (G2):

A1 – менеджер сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;

A2 – менеджер сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации осуществляется подчиненными;

C1 – менеджер принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными;

C2 – аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме;

G2 – решение принимает группа, в которой менеджер играет роль «председателя».

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации (проблемы), для оценки которой разработаны семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; степень структурированности проблемы; значение

причастности подчиненных для принятия эффективного решения; вероятность поддержки автократического решения руководителя; степень мотивации подчиненных при решении проблемы; вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

В частности, трансформационное руководство и харизматический подход появились в последние годы на основе попыток сформулировать качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяя увлекать за собой людей. Установлено, что те, кто идет за харизматическими лидерами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать значимых результатов. Такого рода лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

Современные подходы постулируют эффективность адаптивного руководства – руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, соотносясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления⁵.

Предлагается несколько новых идей управления и лидерства: поддержка только высокоприбыльных проектов – активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности; введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать работу по своему усмотрению, изменять технологии для удовлетворения запросов клиентов; управление помимо существующей иерархии; использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.

⁵Бояцис Р. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. С.30.

В современных условиях недостаточно использовать для воздействия на подчинённых только властью. Большое значение приобретает личное влияние.

Личное влияние разделяется на 2 способа:

- 1) убеждение – информирование, разъяснение, доказательство, опровержение;
- 2) участие.

Убеждение имеет мотивационное предназначение. Включает в себя логические доводы и психологические приёмы. Руководитель влияет путём убеждения, предлагая ему то, что нужно сделать.

Возможность влиять руководителя на подчинённых зависит от следующих факторов: доверие сотрудников, характера руководителя, взаимоотношения руководителя с подчинёнными, от интеллектуального уровня подчинённых.

Преимущества убеждения – оно делает ненужным внешний контроль и стимулирование. Слабая сторона – оно формируется медленно, требует больших затрат времени, это одноразовый процесс.

При использовании участия руководитель не навязывает подчинённым свою волю, мнение, а направляет усилия подчинённых в нужное направление, предоставляет ему необходимую информацию. В основе этого влияния лежит потребность людей в самовыражении и успехе. Такое влияние будет эффективным если есть такие потребности, они являются мотивирующим фактором.

Любой человек, который хочет в себе развить качества, которые необходимы, для того, чтобы оказывать на людей влияние и управлять ими, выработать лидерские навыки и характерные черты, то ему следует пройти несколько этапов, так называемой эволюции.

Эволюция лидерства может проходить по следующей схеме:

На первом этапе развивается умение управлять собой: работать со своими состояниями, умением ставить и достигать цели, мотивировать себя на

работу и на высшие достижения. На следующем этапе брать лидерство в каких-то определенных ситуациях. Учиться захватывать инициативу, коммуницировать и общаться с людьми и вместе с ними двигаться к выполнению поставленных задач и целей. На третьем этапе формировать собственную команду, мотивировать её, служить для людей привлекателем. Делать так, чтобы за вами хотелось следовать. Параллельно развивать прочие лидерские навыки: умение координировать действия своей команды, умение говорить, убеждать, внутреннюю смелость, целеустремлённость, стойкость, коммуникабельность. Ну и, наконец, на четвертой ступени создавать свою собственную лидерскую школу, где бы появлялись лидеры - последователи и осуществлялось руководство целой системой команд и бизнесов. На этом этапе просто необходимо умение управлять большими системами и структурами. Развивать видение и предвидение, потому что, только представляя отдалённые манящие перспективы, люди будут следовать за вами вперёд и вперёд, дальше и дальше⁶.

1.2 Теории и концепции лидерства

Теория черт или теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от «нелидеров». Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивший предельно длинный список выявленных лидерских качеств.

⁶ Архипова Н. И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. М.: Проспект, 2016. С. 24.

Выделено четыре группы лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность, проявляются на практике главным образом через характер человека.

Изучение умственных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его

харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самостоятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей.

1.3 Типы и функции лидеров в организации

Формы проявления лидерства достаточно разнообразны. Попытки их классификации, предпринимавшиеся в науке, обусловлены стремлением прогнозировать вероятное поведение лидеров, обладающих теми или иными качествами.

Широко распространено деление лидерства в зависимости от отношения руководителя и подчиненных на авторитарное и демократическое.

Общепризнанной и сохраняющей свою актуальность является типология лидерства М. Вебера. Он понимал под лидерством вид авторитетного, властного руководства, смысл которого заключается в способности отдавать приказы и вызывать повиновение. В качестве основания типологии лидеров он использовал понятие «авторитет», т. е. «вероятность того, что приказания встретят повиновение у определенной группы людей»⁷.

Способность отдавать приказы и ожидать их выполнения основана на различных ресурсах. В зависимости от видов ресурсов М. Вебер выделил три типа лидерства: традиционное, харизматическое и рационально–легальное.

Традиционное лидерство опирается на механизм традиций, ритуалов, силу привычки. Привычка подчиняться основана на вере в святость традиции и передачи власти по наследству. Право же на господство лидер приобретает благодаря своему происхождению. Этот тип лидерства олицетворяет правление вождей, старейшин, монархов.

Рационально-легальное лидерство опирается на представление о разумности, законности порядка избрания лидера, передачи ему определенных властных полномочий. Его власть основывается на своде правовых норм, признанных всем обществом. Компетенция каждого носителя власти четко очерчивается конституцией и нормативно–правовыми актами.

Харизматическое лидерство основано на вере в богоизбранность или в исключительные качества конкретной личности. Харизма складывается из реальных способностей лидера и тех качеств, которыми его наделяют последователи. При этом индивидуальные качества лидера нередко играют

⁷Спивак В. А. Лидерство. Учебник. М.: Юрайт, 2016. С.74.

второстепенную роль в формировании его харизмы. Харизматическими лидерами были, на-пример, Ленин, Сталин, Ким Ир Сен, Фидель Кастро⁸.

Таким образом, в основе первого типа лидерства лежит привычка, второго – разум, третьего – вера и эмоции.

Вебер М. особое внимание уделял анализу харизматического лидерства. Он оценивал лидера этого типа как важнейшего движителя, генератора обновления общества в кризисные периоды, поскольку харизматический вождь и его авторитет не связаны с прошлым, способны мобилизовать массы на решение задач социального обновления. В относительно же спокойные периоды развития для общества предпочтительнее рационально–нелегальное лидерство, оберегающее исторические традиции и осуществляющее необходимые реформы.

Специфика функций лидера обусловлена особенностями группы, которой он руководит; в демократичных группах решающее значение имеют совершенно другие функции, нежели в авторитарных. Однако это не значит, что руководить группами с демократичной структурой легче, чем с авторитарной; просто эти функции качественно различны.

Лидер как администратор

Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

Лидер как планировщик

Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей. Эта функция может включать в

⁸Моргулец Л. Методы социально-психологической диагностики личности. Учебник. М. Феникс, 2016. С.27.

себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности.

Лидер как политик

Одной из важнейших функций лидера является установление целей и основной линии поведения группы. Определение групповых целей и методов их достижения является обязательной функцией лидера.

Лидер как эксперт

Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту. Безусловно, при высокой степени разделения функций в больших группах лидеры (руководители организаций) прибегают к услугам различных заместителей, специалистов и консультантов. Заметим, что в данном случае сам выбор этих экспертов второй ступени наглядно характеризует способности самого руководителя.

Лидер как представитель группы во внешней среде

Лидер является официальным лицом группы, выступающим во внешней среде от имени всех. Поэтому участникам группы не безразлично, кто и как их будет представлять; лидер в этом случае отождествляет собой всех членов группы, их коллективный разум, волю и т.д.

Лидер как регулятор отношений внутри группы

Регулирование личностных и деловых отношений внутри группы осуществляется через коммуникативную сеть, которая может иметь различный вид. В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда в группе существуют приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

Лидер как источник поощрений и наказаний

Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы.

Эта функция предъявляет высокие требования к личностным качествам лидера, особенно в группах, где большее внимание уделяется не материальному, а моральному фактору. Лидер должен знать индивидуальную мотивацию деятельности каждого члена группы, соизмерять силу воздействия поощрительных мер по отношению к каждому из участников группы. Помимо административного регулирования деятельности членов и применения официальных мер поощрения лидер может умело применять неформальные социальные санкции, которые обычно складываются в малых группах. Неформальные санкции – это приемы, с помощью которых люди, знающие друг друга близко, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает их надежд.

Лидер как третейский судья и миротворец

Это функция в известной мере связана с предыдущей. В условиях конфликтов между членами группы лидер должен выступать как судья и утешитель одновременно, т.е. кого-то поощрять, а кого-то наказывать.

Лидер как пример

В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т.е. обеспечивает их наглядным указанием на то, кем они должны быть и что они должны делать.

Лидер как символ группы

Лидеры, являясь ядром групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), в частно-промышленном мире владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая свое дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т.д.

Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность

Нередко лидер играет важную роль для членов группы в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы

избежать. Любимые выражения лидеров: «все претензии ко мне», «действуйте моим именем», «передайте, что я приказал», – относятся именно к этой функции. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

Лидер как проводник мировоззрения

Лидер в большинстве случаев служит источником ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение. В масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.

Лидер как отец

Многочисленные функции лидера получают интеграцию во всеобъемлющей роли отца для членов группы. Истинный лидер – это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности. Если лидер в некоторых отношениях не соответствует идеалам последователей, они могут его мысленно «переделать» на свой манер. «Отеческая» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях.

Лидер как «козел отпущения»

Насколько лидер может быть объектом положительных чувств, в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии фрустрации, лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся».

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется

в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива.

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации⁹.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства:

авторитарный стиль лидерства – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

демократический стиль лидерства – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

⁹Савинова С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. С. 108.

либеральный стиль лидерства – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

Эксплуататорско–авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Стиль управления – представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить «одномерные», т.е. обусловленные одним, каким то фактором, и «многомерные», т.е. учитывающие два или более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель–подчиненный», стили руководства.

Предпосылкой постановления различных «одномерных» стилей управления стали теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «Х», люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководителями, не брать на себя ответственность и искать защиты у сильных. Что бы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний. Однако, по мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается уже другой теорией – «Y». В соответствии с ней в таких условиях люди готовы брать на себя ответственность за дело, более того, даже стремятся к ней. Если их приобщить к целям фирмы, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, а так же в творчество. И такое приобщение является функцией не принуждения, а вознаграждения, связанного с достижением поставленных

целей. На таких работников опирается руководитель, исповедующий демократический стиль.

Характеристика «одномерных» стилей управления была предположена отечественным исследователем Э.Старобинским.

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. «Теория Х» и «Теория У», представленные в книге «Человеческая сторона предприятия», завоевали широкое признание у менеджеров.

Теория Х

Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.

Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Теория У

Работа так же естественна, как игра для ребенка.

Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда – результат, связанный с достижением цели.

Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности.

Управленческая решетка Блейка и Мутон

На смену «одномерным» стилям управления в настоящее время пришли «многомерные». Для успешной деятельности организации уже недостаточно только каких-то определенных отношений между

руководителем и его подчиненными, есть еще множество различных обстоятельств, которые также должны приниматься во внимание¹⁰.

Первой среди «многомерных» стилей управления стала «управленческая решетка», разработанная в начале 80-х годов американскими специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейн Мутон (в некоторых источниках Моутон). Управленческая решетка – это своего рода теоретическая матрица, которая определяет методы управления, используемые руководителями всех уровней с целью урегулирования внутригрупповых взаимодействий. Данная «решетка» позволяет подобрать наиболее эффективные для деятельности организации приемы и методы управленческого влияния.

Управленческая решетка представляет из себя достаточно наглядную схему, состоящую из 81 квадрата: 9 вертикальных столбцов и 9 горизонтальных. По вертикальной оси управленческой решетки происходит ранжирование «заботы о человеке», а по горизонтальной – «заботы о производстве». Стиль управления определяется по обоим данным критериям.

Р. Блейк и Дж. Мутон подробно описали 4 крайние позиции «управленческой решетки» и одну среднюю следующим образом:

1. «Нулевое управление» (примитивное руководство, «отдых на работе» или страх перед бедностью).

Квадрат 1.1 управленческой решетки.

Руководителя, использующего данный стиль управления, не интересуют ни производственные результаты, ни его подчиненные. Он уверен в том, что всегда может обратиться за помощью к независимому эксперту. Все это позволяет ему избегать конфликтов, создавать для себя благоприятные условия работы. Однако лидером такой руководитель не является, он, скорее, «хранитель своего портфеля и кресла».

¹⁰Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. С.31.

2. Социальное руководство (управление в духе загородного клуба, дом отдыха).

Квадрат 1.9 управленческой решетки (1 – «забота о производстве», 9 – «забота о человеке»).

При данном стиле управления руководитель уделяет особое внимание потребностям и нуждам своих подчиненных, оставаясь в стороне от вопросов, касающихся деятельности организации. По его мнению, чтобы добиться эффективной работы организации, абсолютно достаточно благоприятного микроклимата в рабочем коллективе. Также его любят подчиненные, готовы ему помогать. Однако сильно полагаясь на них, руководитель способен принимать часто непродуманные решения, наносящие вред организации.

3. Авторитарное руководство (авторитет – подчинение).

Квадрат 9.1 управленческой решетки (9 – «забота о производстве», 1 – «забота о человеке»).

Этот стиль управления предполагает ориентированность руководителя, прежде всего, на решение производственных задач. Социальная деятельность руководителем практически не осуществляется, в виду чего между ним и его подчиненными сохраняется дистанция, а также отсутствует взаимопонимание. Но есть в данном стиле управления и положительные моменты, а именно: руководитель достаточно ответственен и обладает хорошими организаторскими способностями.

4. Производственно-социальное управление (организация).

Квадрат 5.5 управленческой решетки.

Руководитель, ориентирующийся на данный стиль управления, умеет сочетать решение как производственных задач, так и социальных проблем подчиненных, и к тому же он всегда идет на компромисс. Принятые им решения не только обсуждаются с подчиненными, но и вполне могут быть откорректированы ими.

5. Командное руководство (групповое управление или управление «лицом к лицу»).

Квадрат 9.9 управленческой решетки.

Руководитель, придерживающийся командного стиля управления, прилагает максимум усилий как в принятии производственных вопросов, так и в решении вопросов подчиненных. Он пытается сплотить всех работников, вовлечь их в процесс принятия основных решений, направленных на достижение целей, стоящих перед организацией. Благодаря этому значительно повышается удовлетворенность подчиненных своей работой, а также достигается высокая эффективность деятельности всей организации.

В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве.

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.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

2 Практическое исследование стиля лидерства и его влияния на поведение сотрудников в организации

2.1 Общая характеристика деятельности и организационной структуры Анапского археологического музея-филиал ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина»

Основными видами деятельности организации Анапский археологическим музеем – филиалом ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина» являются:

1) публикация музейных предметов, музейных коллекций путем публичного показа в экспозициях, воспроизведения в печатных изданиях, на электронных и других носителях, в виртуальном режиме;

2) разработка научных концепций учетно – хранительской, собирательской, экспозиционной, выставочной, исследовательской, реставрационной, культурно – просветительской, образовательной и издательской деятельности;

3) проведение научных исследований, организация научных экспедиций с целью выявления и собирания музейных предметов и музейных коллекций;

4) формирование, учет, обработка и систематизация архивного фонда, кино-фото документов и других материалов, обеспечение их сохранности;

5) изготовление и реализация сувениров; воспроизведение и реставрация произведений искусств.

Государственное бюджетное учреждение культуры действует в соответствии с основами законодательства РФ о культуре, кодексом законов о труде и другими законодательными актами РФ, регионального и местного значения, и на основании устава.

Структурное подразделение состоит из: Административно управленческого персонала, планово-экономического отдела, отдела фондов,

отдела археологии, отдела краеведения, отдела по общим организационно-хозяйственным вопросам.

Все подразделения прикреплены к АУП, при этом не связаны между собой отчетность. Их совместная работа заключается только в решении внутренних задач, таких как выставки, мероприятия, проведение лекций.

Списочный состав персонала предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Списочный состав персонала Анапского археологического музея-филиал ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина»

Должность	Кол-во
Заведующий филиалом	1
Заместитель заведующего филиала	1
Заведующий отделом	3
Специалист по кадрам	1
Экономист по закупкам	2
Экономист	1
Инженер – электроник	1
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	2
Старший научный сотрудник	3
Начальник отдела	2
Смотритель музейный	6
Научный сотрудник	5
Кассир–билетный	3
Младший научный сотрудник	3
Художник–реставратор	1
Комендант	1
Сторож	6
Водитель автомобиля	1
Уборщик территории	4
Уборщик служебных помещений	3
Всего:	51
мужчины	19
женщины	32

Основную работу, связанную с персоналом предприятия выполняет отдел кадров:

-обработка поступающей документации;

- учёт личного состава организации, реестр кадров;
- хранение и выдача трудовых книжек;
- своевременное внесение в личные карточки и трудовые книжки работающих, записи о перемещениях по работе, об изменении тарифного разряда, профессии;
- оформление всей документации по увольнению работников организации в соответствии с ТК РФ;
- оформление и выдача работникам организации необходимых справок и других документов, связанных с работой в организации;
- оформление личных дел на вновь поступивших работников.

Персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников. Так же руководитель обсуждает с персоналом план социально-экономического развития организации, разработка и принятие коллективных договоров.

Говоря о лидерстве в данной организации, то следует отметить, что в каждом из подразделений существует свой неформальный и формальный лидер в одном лице, так как все лидерские качества, которыми обладают начальники подразделений ярко выражены не только в из работе, но и проявляются в общем взаимоотношении с сотрудниками.

2.2 Анализ стиля управления в Анапском археологическом музее – филиале им. Е.Д.Фелицина и его связь с поведением сотрудников

Для того чтобы понять систему управления и способы влияния руководителя на сотрудников следует рассмотреть структуру персонала организации.

Один из основных этапов работы с персоналом является правильное распределение сотрудников по должностям и структурным подразделениям.

Следует помнить, что структура персонала может меняться в зависимости от того, какой стиль работы выбирает организация.

Структура персонала Анапского археологического музея-филиала ГБУК КК «КГИАМЗ им.Е.Д.Фелицина» представлена в схеме ниже.

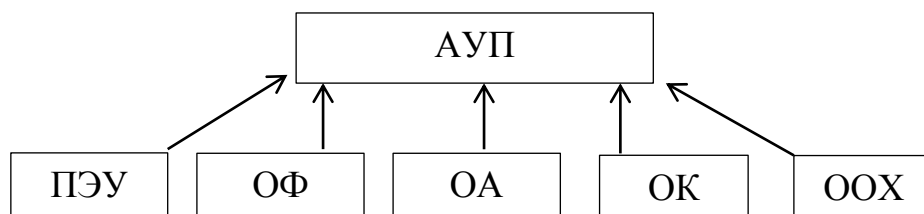


Рисунок 1 – Структура персонала организации

АУП – административно – управленческий персонал

ПЭУ – планово-экономический отдел

ОФ – отдел фондов

ОА – отдел археологии

ОК – отдел краеведения

ОХВ – отдел по общим организационно-хозяйственным вопросам

К административно-управленческому персоналу (АУП) прикреплены все подразделения, при этом не связаны между собой отчетность. Их совместная работа заключается только в решении внутренних задач, таких как выставки, мероприятия, проведение лекций.

Для того чтобы получить всю интересующую информацию о влиянии и лидерстве в организации, о том, устраивает ли сотрудников работа их руководителей было проведено анонимное анкетирование сотрудников, где были представлены определенные вопросы.

Инструкция для сотрудников: оцените по пятибалльной шкале стиль управления руководителя. Для крайних значений шкал (1 и 5 баллов) даны необходимые пояснения. Отметьте тот балл, который, по Вашему мнению, наиболее соответствует уровню оцениваемого руководителя.

Оценки: 5 – отлично; 4 – очень хорошо; 3 – хорошо; 2 – удовлетворительно; 1 – неудовлетворительно.

Вопросы анкеты:

1. Демонстрирует способность и желание рассматривать организацию как единое целое (в реальной практике).
2. Дает возможную общую оценку по критерию общих целей и стратегии организации.
3. Берет на себя инициативу по развитию новых проектов, выпуска новых услуг в организации.
4. Открыт для новых методов организации работы.
5. Ориентирован на пользователей и заинтересованные группы.
6. Демонстрирует лояльность по отношению к организации.
7. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа организации.
8. Вносит конструктивный вклад в проведение встреч руководителей.
9. При необходимости предоставляет своих подчиненных в распоряжение коллег.
10. Дает возможную общую оценку по критерию сотрудничества внутри группы руководителей.
11. Является хорошим примером для персонала в повседневной работе.
12. Своим отношением к работе подает пример сотрудникам.
13. Подчеркивает общие ценности в повседневной работе.
14. Вносит активный вклад в рациональное использование человеческих ресурсов организации.
15. Ориентирован на эффективность текущей деятельности.
16. Вносит активный вклад в рациональное использование прочих ресурсов.

После проведенного анкетирования можно сделать вывод, что руководитель для персонала является авторитетом, выполняет все свои полномочия и обязанности, при этом также внимателен к своим сотрудникам, к их деятельности.

В ходе беседы с персоналом организации также была получена информация о том, что неформальные лидеры проявляют себя только тогда, когда весь персонал находится в неформальной обстановке, это могут быть корпоративные праздники, совместные поездки на природу.

Следует отметить, что для Анапского археологического музея –филиала ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина» характерен демократический стиль управления.

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

Однако, стоит отметить, что в зависимости от того какая задача стоит перед организации и какой вопрос необходимо решить, может использоваться и другой стиль управления, но для данного предприятия это характерно крайне редко и только в экстренных ситуациях, так, иногда, может использоваться авторитарный стиль руководства.

Данное предприятие характеризуется высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они не стесняясь могут обратиться к руководителю.

В своей деятельности руководитель опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

3 Рекомендации по оптимизации руководства коллективом в Анапском археологическом музее-филиале им. Е.Д.Фелицина

Целью оптимизации системы управления является повышение эффективности использования ресурсов предприятия для достижения максимально возможного результата при минимальных затратах. Результатом такой работы будут управляемые процессы, снижение затрат, оптимальный штат.

Процесс усовершенствования управления предприятия складывается из следующих этапов:

- 1) постановка целей;
- 2) сбор данных о существующей системе управления организации;
- 3) обработка и анализ полученной информации;
- 4) разработка рекомендаций и мер по оптимизации системы управления;
- 5) этап внедрения.

Для того чтобы узнать какой точный стиль управления у руководителей подразделений данной организации рекомендуется провести тестирование с использованием управленческой решетки Блейка и Мутон, Данный тест представлен в приложении.

Разработка рекомендаций и мер по оптимизации системы управления включает в себя: распределение ответственности – подготовка регламентов и должностных инструкций, структурирование бизнес-процессов; изменение системы обмена данными, формирования и предоставления отчетности и статистики для отслеживания и контроля внутренних процессов; оптимизация процессов управления: системы планирования, бюджетирования, контроля и т.п.; оптимизация системы управления персоналом и системы мотивации сотрудников.

Имея исходные показатели до процесса оптимизации, можно оценить эффективность проведения последней путем сравнения исходных и итоговых показателей.

В своей деятельности руководители не используют один конкретный стиль руководства, так как по ходу деятельности они вынуждены корректировать его в соответствии с внутренними и внешними условиями. На сегодняшний день управляющие должны сконцентрировать внимание на человеческих качествах своих сотрудников, а именно их отдаче и способности решать возникающие вопросы. В современном мире не исключены постоянные перемены, влекущие за собой обстоятельства, при которых руководители должны быть готовыми к проведению организационных и технических реформ, а также к изменению или корректировке стиля руководства. От верного выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но и социально-психологический климат внутри организации.

Как было сказано выше, для данной организации в большей степени характерен демократический стиль, однако, в некоторых ситуациях руководитель применяет и авторитарный способ управления коллективом. В такие моменты коллектив переживает небольшой стресс, так как такие крайние меры бывают неожиданными. Чтобы сохранить благоприятный внутренний климат внутри коллектива следует обращать внимание на то, как сотрудники общаются между собой, часто или редко возникают конфликтные ситуации. Все неблагоприятные исходы необходимо предупреждать.

Управление социально-психологическим климатом в коллективе: снижает вероятность перенапряжения при ежедневных высоких стрессах; уменьшает риск эмоциональной усталости или срыва в условиях напряженных переговоров или при подготовке ответственного проекта; позволяет сохранять равновесие при стрессовой ситуации внутри коллектива и благополучно управлять реакцией на сложившиеся проблемы; сохраняет здоровье и оптимистичное настроение при любой работе и в любых

кризисных ситуациях, спасает от «синдрома менеджера» и других нервных заболеваний, связанных с работой в ситуации высоких стрессов.

В результате: сотрудники всегда сохраняют спокойствие и могут объективно оценить ситуацию, сотрудникам не угрожает риск эмоционального срыва в момент сдачи важного проекта или на ответственных переговорах, специалистам компании не знакомы такие заболевания, как «синдром менеджера» или «синдром хронической усталости».

Для того чтобы организовать успешный рабочий процесс, мало просто нанять сотрудников, каждый из которых будет отвечать за определенный участок работы. Работники должны быть единой командой. Для успешного сплочения сотрудников применяют тимбилдинг – комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды. Он включает в себя различные методы и приемы сплочения коллектива.

Чаще всего тимбилдинг – это выездное мероприятие на природе или в специально арендованном для этого помещении. Общение за пределами офиса снимет оковы формальности и поможет сотрудникам открыться с новой стороны. Длительность тимбилдинга – от нескольких часов до нескольких дней, в зависимости от возможностей компании и поставленных задач.

Среди наиболее распространенных форм тимбилдинга можно выделить: командные спортивные игры и мероприятия; мероприятия творческого характера (командные конкурсы, интеллектуальные соревнования, ролевые игры); активные тренинги, ориентированные на взаимодействие в команде (более всего известен так называемый «веревочный курс»).

Выбор формы тимбилдинга зависит от его целей, а также от особенностей коллектива.

Тимбилдинг предотвращает конфликты в коллективе и помогает создать сплоченную и эффективную команду сотрудников, готовых усердно трудиться не только ради личной выгоды, но и на благо общего дела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования можно сделать следующие выводы, что лидерство очень сложное и многогранное явление, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию.

Обязательное условие лидерства – обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства до малых групп.

Лидер всегда находится в поле системы: окружении и информации. Умение управлять этим полем – один из важнейших навыков лидера. Жить в невыдуманной реальности и грезить только мечтами, а ещё и объективно соизмерять свои идеи, планы, мысли с окружающей реальностью. Уметь выделять из непрерывного потока информации нужные сведения, распознавать полезные сигналы и трансформировать их в цели. Не ловить свой шанс, а методично формировать для его появления все условия.

Лидером не рождаются, лидером становятся. Согласно современным исследованиям, лидерский потенциал есть у каждого – вопрос в том, каким образом его можно развивать и до каких пределов, все зависит от желания самого человека.

Лидерские качества и умение быть настоящим лидером необходимо не только в работе с людьми и в обычной жизни, ведь с лидерством и властью человек встречается каждый день и не однократно.

В данной работе были представлены: сущность и определения понятия лидерства, рассмотрены основные подходы к изучению лидерства, определено значение лидера в управлении организации на примере деятельности Анапского археологического музея – филиал ГБУК КК «КГИАМЗ им. Е.Д.Фелицина», типы и функции лидеров, а также основные теории и концепции лидерства.

Из вышесказанного следует, что для данного предприятия характерен демократический и консультативный стили лидерства, и управления.

Следует помнить, что всегда необходимо совершенствовать и подстраивать стиль управления, который может меняться в зависимости от ситуации.

Для данного предприятия рекомендуется воспользоваться методами, которые представлены в работе.

Чтобы организовать успешный рабочий процесс, мало просто нанять сотрудников, каждый из которых будет отвечать за определенный участок работы. Работники должны быть единой командой. Для успешного сплочения сотрудников применяют тимбилдинг – комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды.

Сам процесс усовершенствования должен осуществляться по этапам:

- 1) постановка целей;
- 2) сбор данных о существующей системе управления организации;
- 3) обработка и анализ полученной информации;
- 4) разработка рекомендаций и мер по оптимизации системы управления;
- 5) этап внедрения.

С помощью данного метода можно легко отслеживать изменения, которые возникают с течением времени.

Следует применить данные рекомендации для введения на предприятие, с целью более эффективной работы персонала.

В процессе написания данной работы все цели были достигнуты, поставленные задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2016. 180 с.
2. Бояцис, Р. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. / Р. Бояцис М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. 330 с.
3. Бойчук, А.А. Лидер или руководитель?/ А.А. Бойчук. Калининград: Высшая школа, 2017. 280 с.
4. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. 300 с.
5. Вечер, Л.С. Поведение руководителя: практическое Пособие. / Л.С. Вечер М.: Новое знание, 2017. 405 с.
6. Замулин, А.Л. В поисках эффективного лидерства (учебный кейс) / А.Л. Замулин М.: Вестник Санкт-Петербургского университета, 2016. 400с.
7. Замулин, А.Л. Лидерство в эпоху знаний / А.Л. Замулин. М.: Вестник Санкт-Петербургского университета, 2012. 320 с.
8. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб М.: Юрайт, 2019. 344 с.
9. Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Ильин. М.: Юрайт, 2019. .210 с.
10. Кибанов, А. Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА-М, 2015 . 200 с.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. М.: КноРус, 2016. 350 с.
12. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко. М.: Юрайт, 2016. 170 с.

13. Коноваленко, М. Ю. Психология делового общения: учебное пособие для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко. М: Юрайт, 2019. 290 с.
14. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. М: Юрайт, 2019. С.84.
15. Лехтянская, Л.В. Роль лидера в организации / Л.В. Лехтянская. М.: КноРус, 2014. 300 с.
16. Леонов, Н. И. Психология делового общения: учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Н. И. Леонов. М.: Юрайт, 2019. 360 с.
17. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. М.: Юрайт, 2015. 255 с.
18. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / В. Н. Лавриненко. М: Юрайт, 2019. 190 с.
19. Литвак, Б.Г. Бизнес – лидеры. Технология успеха / Б.Г. Литвак. М.: Дело, 2016. 210 с.
20. Маслова, В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум / В.М. Маслова. М.: Юрайт, 2016. 280 с.
21. Максвелл, Джон. Воспитай в себе лидера / Джон Максвелл. М.: Попурри. 2016. 210 с.
22. Моргулец, Л. Методы социально-психологической диагностики личности. Учебник / Моргулец Л.М. Феникс, 2016. 270 с.
23. Пименова, А.А. Психология лидера. / А.А. Пименова М.: Феникс, 2017. 354 с.
24. Парутин, И.И. Когда лидер становится руководителем. / И.И. Парутин. М.: Феникс, 2018. 285 с.
25. Патрик Ленсиони, Пять пороков команды: притчи о лидерстве. / Патрик Ленсиони. М.: Вильямс, 2017. 280 с.
26. Смирнова, В.Г. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова. М.: Юрайт, 2019. 304 с.

27. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова. М.: Юрайт, 2019. 308 с.
28. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. М.: Юрайт, 2016. 330 с.
29. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум / Е. В. Селезнева. М.: Юрайт, 2019. 270 с.
- 30 Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. М.: КноРус, 2015. 340 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тест «Управленческая решетка Блейка и Мутон»

Инструкция

Ниже приведен список утверждений для оценки Вашего стиля лидерства. Прочитайте каждый вопрос внимательно, затем, используя приведенную ниже шкалу, определите, насколько данное утверждение характерно для Вас. Отвечайте искренне для получения более точных результатов.

никогда		иногда		всегда	
0	1	2	3	4	5

Вопросы:

№ Балл Утверждения

1 _____

Я побуждаю свою команду участвовать в принятии решений, когда это нужно и стараюсь дать воплощение их идеям и предложениям.

2 _____

Нет ничего более важного, чем достижение поставленных целей.

3 _____

Я постоянно контролирую процесс выполнения поставленных задач, чтобы быть уверенным, что задачи будут решены к поставленному сроку.

4 _____

Мне нравится помогать и направлять сотрудников, выполняющих новые для них задания.

5 _____

Мне нравится решать новые интересные стимулирующие задачи

6 _____

Я побуждаю своих подчиненных проявлять творческую активность в своей работе.

7 _____

Рассматривая, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали.

8 _____

Я могу одновременно решать несколько задач, для меня это не сложно.

9 _____

Мне нравится читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и затем практически реализовывать новые идеи.

10 _____

Я не боюсь испортить хорошие отношения с людьми, когда вынужден критиковать и исправлять их ошибки

11 _____

Я умею эффективно управлять своим временем.

12 _____

Мне нравится объяснять моим подчиненным детали сложного проекта, над которым мы работаем.

13 _____

Работая над большим проектом, я всегда разбиваю его на несколько небольших задач, объединенных в одну цепь.

14 _____

Нет ничего более важного, чем создание хорошей команды.

15 _____

Мне нравится анализировать возникшие проблемы.

16 _____

Каждый сотрудник – это личность, требующая уважения.

17 _____

Я привык консультировать своих подчиненных, чтобы дать им более полное представление о предмете, определить их линию действий и повысить их производительность.

18 _____

Мне нравится читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы затем использовать то новое, чему я научился.

Подсчет очков: _____

После заполнения опросника впишите результаты: _____

ЛЮДИ – Вопросы: 1,4,6,9,10,12,14,16,17. Всего _____ x 0,2 = _____

ЗАДАЧИ – Вопросы: 2,3,5,7,8,11,13,15,18. Всего _____ x 0,2 = _____

