**План**

Введение

1. Понятие стилей руководства

2. Либеральный стиль руководства: общие черты

2.1 Либеральный стиль руководства как эффективный

стиль управления

2.2 Отрицательные черты либерального стиля руководства

3. Совершенствование стиля руководства

Заключение

Список литературы

**Введение**

Человеческий фактор в фирмах все больше и больше становится интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации различной деятельности. Хорошее настроение работников прежде всего зависит от общения в коллективе, в частности, общения с руководителем. И эффект от этого общения будет выше, если руководитель в зависимости от условий работы, обстоятельств применяет определенный стиль руководства.

Руководитель должен знать, когда, где, как и насколько ему может помочь тот или иной метод. Он должен знать, когда именно надо обратиться к соответствующему специалисту. Расширение знаний об этих принципах и методах, о том, как и где их применять, поставит многое в исследовании операций в один ряд с применяемыми сейчас методами изучения работ, планирования и регулирования деятельности фирм. Подготовленный руководитель знает о них вполне достаточно, чтобы решать, где они могут оказаться применимыми и полезными.

Выделяют три наиболее часто встречающихся стиля руководства - это авторитарный или автократический, демократический и либеральный. В чистом виде в жизни, как правило, стили не проявляются. Основная цель данной работы - изучить либеральный стиль руководства. При этом цель работы раскрывается через решение следующих поставленных задач:

-рассмотреть понятие стиля руководства;

-выявить основные черты либерального стиля руководства;

-отразить особенности работы руководителя-либерала с подчиненными

-предложить варианты совершенствования либерального стиля руководства.

При написании работы была использована монографическая, учебная и периодическая литература по теме.

**1. Понятие стилей 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 – это своего рода «почерк» в действиях менеджера [1, С.6].

Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль – это система постоянно применяемых методов руководства [4, С.37].

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. Т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

- направлять – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

- поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

- делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили [3, С.96]. Сравнительная характеристика стилей представлена в таблице 1.

Таблица 1. Стили руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стиль управления | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения  Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера  Принятие решений разделено по уровням на основе участия  Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации  Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме  Коммуникации 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 |

**2. Либеральный стиль руководства: общие черты**

**2.1 Либеральный стиль руководства как эффективный стиль управления**

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу [2, С.208].

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное "мягкое управление", нацеленное на создание "управляемой автономии" отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

Сторонники либерального стиля управления с долей сарказма заявляют: если люди думают, что это они управляют, то ими можно будет управлять. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом — задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления — возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей. В таких случаях либеральность может превратиться в попустительство, а коллективу грозит опасность разделиться на враждующие группировки. В настоящее время далеко не все производственные коллективы готовы к этой форме самоуправления, тем более что идеи либерализма извращены и опошлены общественными деятелями типа Жириновского и ничего общего не имеют с известным девизом индивидуализма: laissez faire, laissez passer — "пусть делают что угодно".

**2.2 Отрицательные черты либерального стиля руководства**

Либеральный стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки "выдвиженцев"[2, С.210]. Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится и его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Либеральный стиль руководства характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Либерал предпринимает какие-нибудь действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремится уклониться от ответственности за их решения. Обычно в такой роли выступают люди, недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. В организации, где руководитель - либерал, часто важные вопросы решаются без его участия.

Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении, отсутствие размаха в его деятельности, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Руководитель непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Руководитель-либерал редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания. Он способен пренебречь своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего руководителя и подчиненных.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, то ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, нерегулярно и слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его решение задач управления не отличается достаточной результативностью.

Он не может отстаивать свою позицию в сложных, и тем более экстремальных ситуациях: неожиданный запрос «сверху», внезапная постановка вопроса на совещании и другие. Он часто ссылается на ограничение в правах и поэтому не может позволить себе принять то или иное решение. Делает упор на безусловное следование действующим положениям и должностным инструкциям.

Подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. Большей частью такие руководители, по натуре люди нерешительные и добродушные, как огня боятся ссор и конфликтов.

Другая причина – недооценка значимости возможностей коллектива и своего долга перед ним. Наконец, он может оказаться высокотворческой личностью, целиком захваченной какой-то конкретной сферой своих интересов, но лишенной организаторского таланта, вследствие чего обязанности руководителя оказываются для него непосильными.

Иногда такой руководитель вовсе не стремится к служебной карьере, и понимая, что занимает не свое место, готов уступить его более подготовленному.

Руководитель-либерал выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Так компания Кока-Кола решила сократить штат сотрудников, при этом менеджеры компании рассчитывали, что количество выпускаемой продукции останется на прежнем уровне, но из-за того что большинство увольняемых сотрудников были менеджеры низшего звена, нарушилась взаимосвязь между рабочими и руководством фирмы. Для решения этой проблемы был принят либеральный стиль руководства. Но это привело еще к более плачевным последствиям. Выпуск продукции был уменьшен на 10%. Решения данной проблемы лежит в том, что либеральный стиль руководства был не эффективен в этой ситуации. Необходимо было использовать авторитарный стиль, это дало бы боле сильный контроль над сотрудниками и вследствии этого можно было бы предотвратить сложившуюся ситуацию.

Во взаимоотношениях с подчиненными он отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем. Готов выслушать критику и соображения. Но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные мысли и удовлетворить высказанные пожелания (просьбы).

Руководитель-либерал недостаточно требователен к подчиненным, не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее сам выполнит требуемую работу, чем принудит к этому недисциплинированного подчиненного.

Так, строительная фирма обязалась построить здание муниципалитета за 4 месяца, но из-за того, что глава фирмы предоставил свободу действий прорабам стройка затянулась более чем на 7 месяцев. Данный пример показывает, что использование либерального стиля руководства в строительной компании будет неэффективным. Для данного примера подойдет ярко выраженный авторитарный стиль с элементами демократического стиля (обсуждение какой-либо проблемы, задачи с подчиненными).

В стремлении приобрести и укрепить свой авторитет руководитель способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии и т.п., склонен бесконечно откладывать увольнение негодного работника. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются ею по своему усмотрению. Сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения отдельных работ оказываются в зависимости от настроений и интересов самих работников.

**3. Совершенствование стиля руководства**

Совершенствование стиля управления реальная необходимость для каждого руководителя, которая реализуется через требовательность к себе, самокритичность, профессионализм и проявление постоянных усилий по совершенствованию личностных качеств. Руководители, которые имеют неадекватную самооценку рискуют остаться непонятыми подчиненными как личность, поскольку авторитет руководителя в вверенном ему подразделении во многом зависит от стиля и методов управления [5, С.34].

Стиль - это всегда сбалансированное определенным образом сочетание таких черт и методов, как убеждение, принуждение, доверие, контроль, самостоятельность и централизация, исполнительность и творчество.

Идеальной формой управления служебным коллективом является комплексная форма руководства. Так, например, к одному сотруднику надо чаще использовать метод разъяснения, ко второму - показа, к третьему - принуждения. Одному нужно давать больше самостоятельности, второму - меньше. Талантливые, активные самостоятельные, творчески работающие сотрудники нуждаются в особом подходе, в тактичном направлении их активности, в поддержке полезных идей. Необходимо развивать самостоятельность, активность, чувство нового, у подчиненных, которые привыкли быть просто исполнителями.

Итак, необходимо постоянно лавировать между стилями руководства. Так как наш мир изменчив приходится под него подстраиваться так и фирмы (компании, организации), как отдельные мири, в них постоянно происходят изменения которые вынуждают под них изменятся. Поэтому необходимо отслеживать мельчайшие изменения чтобы всегда успеть пересмотреть концепцию управления фирмой (компании, организации).

**Заключение**

Таким образом, изучив литературу по теме исследования, можно прийти к выводу, что главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы. Наиболее часто употребляемыми из них являются: авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный (попустительский, «анархический») стиль.

При либеральном стиле руководства руководитель не проявляет необходимой активности в работе, боится конфликтов, уходит от ответственности. Практикуется панибратство в отношениях с подчиненными, согласие с мнением группы, слабой структурированностью выполняемых членами группы действий, малая степень заинтересованности в успехе совместной деятельности.

Либеральный тиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями.

Независимо от используемого стиля руководства мотивация сотрудников - один из важнейших факторов повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

Поскольку руководитель, независимо от стиля руководства, обязан быть воспитателем своих подчиненных, приобретает особое значение умение держать себя, умение разговаривать и умение одеваться.

**Список литературы**

1. Дворсков К.П. О стиле и культуре руководства / К.П. Дворсков, С.А. Ширяев. – Новосибирск: АКМС, 2005.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2006.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент / Г.Б. Кзначевская. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.
4. Стиль и методы управления / А.М. Омаров. – М.: Высш.шк, 2003.
5. Уткин, Э.А. Стили управления: принципы и правила Э.А. Уткин // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №7. – С. 34.