Федеральное агентство по образованию

Сибирская государственная автомобильно-

дорожная академия

Факультет «Заочный»

**Курсовая работа по дисциплине**

**«Управление персоналом»**

**Стили руководства.**

**Омск 2010**

**Содержание работы.**

Введение

1. Часть. Теоретическое изучение стилей руководства

* 1. Изучение личности руководителя
	2. Стили руководства.

Часть 2. Анализ проблемы на примере предприятия

Часть 3. Рекомендации

Заключение

Список использованной литературы

**Введение.**

Успешность управления организацией во многом зависит от грамотного выбора стиля руководства и от личностных качеств руководителя.

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе по менеджменту стиль рассматривается в очень широком диапазоне.

Это:

* стиль руководителя (менеджера);
* стиль работы предприятия, организации, учреждения, их подразделений;
* стиль государственного и муниципального управления;
* особенности национального стиля управления (американского, итальянского, немецкого, российского, французского и др.).

В своей работе мы хотели бы остановиться на стилях руководства менеджера.

**Цель работы:** рассмотреть особенности личности руководителя и стили руководства.

Задачи:

1. Определить понятие стиля руководства, изучить его классификацию и основные подходы в изучении.

2. Изучить особенности стиля руководства частного предприятия сеть кафе «Да и Нет».

3. Разработать практические рекомендации по совершенствованию стиля руководства частного предприятия сеть кафе «Да и Нет».

**1. Часть. Теоретическое изучение стилей руководства**

**1.1. Изучение личности руководителя**

 Каков же, по научным представлением, психологический портрет современного руководителя ? Основываясь на исследованиях американского психолога М.Шоу, отечественный ученый Р.Л.Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

1. биографические характеристики;
2. способности;
3. личные черты;

**Биографический подход** становится все более популярным в психологии. В отечественной психологогической науке его плодотворно разрабатывают К.А.Альбуханова-Славская и Л.И.Анцыферова.

 Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях – 59 лет. Руководители в области социальной сферы значительно моложе, чем управленцы в производственной сфере.

 В многочисленных психобиографических исследованиях отечественных ученых употребляется такое понятие, как «психологический возраст». И действительно, возраст - это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека.

 Еще один биографический показатель – пол. Как правило менеджмент (от англ. Manager – «управление») считается мужским делом и женщин управленцев гораздо меньше, хотя некоторые предсказывают стремительный рост их числа в скором будущем.

 Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, многие российские управленцы также и гуманитарное, социально-экономическое образование.

 **Способности руководителя** представляют второй блок его характеристики.

 Они делятся на общее (интеллект) и специфические (знание, умение и др.). Нельзя говорить о том, что руководители все высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена также такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. Многие ученые указывают на так называемый « практический интеллект» ( термин Б. М. Теплова ), который просто необходим руководителю.

 Специфические способности личности – это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя в его конкретной деятельности.

 Чем же на самом деле занят управленец, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею?

 На Западе в 70-е годы были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1. Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает не менее 200-270 действий.
2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность 9 и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.
3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило от 34 до 60% его служебного времени. Основное же время, 40-66%, уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т. п. ).
4. Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей носит в основном словесный характер. Разговоры занимают более 80% времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство.

 **Черты личности** – это последний блок характеристик руководителя. К личностным чертам относят:

 Стрессоустойчивость

 Способность доминировать стремление к победе

 Уверенность в себе креативность

 Эмоциональную уравновешенность ответственность

 Предприимчивость надежность

 Независимость общительность

 Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. В идеале каждый руководитель мечтает быть неформальным лидером, т. е. уметь влиять на людей благодаря только своим личным качествам. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд.

 Эффективность деятельности руководителя производства в большой степени определяется его специальными знаниями и умениями.

Руководитель должен творчески использовать эти знания в различных, часто неповторимых, ситуациях, постоянно возникающих в процессе работы. В основе такого умения лежат организаторские способности.

В отечественной психологической литературе вопросы организаторских способностей впервые были рассмотрены А. Г. Ковалевым и В. Н. Мясищевым. Наиболее крупный вклад в эту проблематику был внесен коллективом под руководством Л. И. Умайского. Здесь изучались такие вопросы, как природные предпосылки организаторских способностей, структура качеств и свойств личности организатора, специфические свойства и индивидуальные различия личности способного организатора, динамическая структура личности с точки зрения ее организаторских возможностей. Как показывают эти исследования, организаторские способности включают в себя следующие психологические свойства личности:

**Психологическая избирательность** - способность личности отражать с достаточной полнотой психологию организуемой группы в ходе решения ею общегрупповой задачи.

**Практически-психологическая направленность ума** - овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач.

**Психологический такт** - наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми.

Данные свойства личности Л. И. Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой триады термин "организаторское чутье".

**Общественная энергичность –** способность личности заражать и заряжать своей энергией организуемых людей.

**Требовательность –** способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

**Критичность -** способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Три этих свойства Л. И. Уманский также объединяет в целостном образовании, называемом эмоционально-волевой бездейственностью.

Наконец, выделяется такое свойство личности, как склонность к организаторской деятельности, потребность в данной деятельности и стеничность чувств при ее выполнении.

Л. И. Уманский отмечает, что указанные свойства иерархизированы. В этой иерархии первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-волевая воздейственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как "питательная почва", обеспечивающая "высокий тонус" организаторского чутья и эмоционально-волевой воздейственности.

 Нуждается в пояснении такая черта, как « креативность », или более по-русски – « способность к творческому решению задач ». Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его независимость. Она предполагает наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных.

Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителей, о чем свидетельствует отечественная и зарубежная литература. Вместе с тем каждый истинный руководитель, обладает индивидуальными качествами. Одна из индивидуальных характеристик, отличающая руководителя **- стиль руководства**.

**1.** **2. Стили руководства.**

В Древней Греции слово « стиль » (stylos) означало заостренный стержень для писания на восковых дощечках. В дальнейшем понятие «стиль » совпало с термином « почерк », поскольку в почерке (стиле) проявляется индивидуальность человека, особенности группы (команды), черты той или иной системы. Для ученых наиболее принципиальными были и остаются такие проблемы, как методы изучения (исследования) стиля и его влияние на результаты работы. Практиков интересовала и интересует проблематика эффективности и одновременно неэффективности стиля – каким образом стиль влияет на людей, их отношения, труд и его результаты.

 Исторически и ситуационно в стиле сконцентрированы проблемы эффективности (результативности) управления, что в свою очередь обусловливает специфику диагностических (аналитических) методик, теорий разрабатываемых рекомендаций по совершенствованию, улучшению стиля.

 Рассмотрим, какие появлялись теории стилей применительно к деятельности руководителей, и какие основные рекомендации получала практика управления.

 Первые научные исследования в области стилей управления малой группой проведены немецким психологом К. Левиным (1890-1947) во второй половине 40-х годов. Он создал две экспериментальные группы для выявления факторов, влияющих на групповую деятельность. Они состояли из детей 10-12 лет, делающих театральные маски. Руководителем в группах был один и тот же экспериментатор, использовавший первоначально два стиля – авторитарный (он самостоятельно принимал решения, приказывал) и демократический ( решения принимались совместно с группой, давались объяснения и советы в процессе работы, постоянно осуществлялись контакты с группой).

Выяснилось, что эти стили по-разному оказывали влияние на атмосферу в группах, самочувствие, настроение ребят и результативность работы.

 В дальнейшем руководитель использовал попустительский стиль (lassie-faire), который оказался самым неэффективным.

 Эксперимент, проведенный К. Левиным, позволил сделать следующие выводы:

 «Вне руководителя» существует множество возможных методов воздействия на людей. Овладение этим полем – одна из задач профессиональной деятельности руководителя. «Стилевая бедность» - нежелательная болезнь этой профессии.

 Стиль руководителя складывается с двух сторон: со стороны особенностей личности руководителя и со стороны специфики группы (коллектива). В стиле своеобразно находят отражение потребности управляемого объекта. Поэтому важно « уловить» их в используемых формах и методах.

**Традиционно выделяют следующие стили управления:**

 Авторитарный ( или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений (« минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1)высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавления инициативы, творчество подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работы, своим положением в коллективе; 4)неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.д.)

 Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

 Демократический стиль является наиболее эффективным, т.к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высокихинтеллектуальных,организаторских,психологическикоммуникативных способностях руководителя.

 Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимум демократии» (все могут высказать свои позиции, но реального учета, согласования позиции не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацей, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

 Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому ( то авторитарный, то попустительский, то вновь авторитарный и т.п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

 Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

 Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива

 Не существует хороших и плохих стилей управления. Каждый стиль применительно к данным условиям, ситуации или объекту имеет свои плюсы и минусы. Соотношение между ними весьма важно для результатов управления.

 Исследуя методы руководителей, Р. Тенненбаум и В. Шмидт пришли к выводу, что эффективным можно считать менеджера, способного выбрать такие способы, приемы, которые больше всего соответствуют сложившейся ситуации. По их мнению, деление стилей на авторитарный и демократический – это довольно узкие модели, не отражающие разнообразия стилей, существующих на практике. Неправомерно рассматривать, например, авторитарный стиль как неэффективный, а демократический, наоборот, как результативный. Стиль управления – это «открытая система», в которую входят многие взаимосвязанные факторы, приобретающие определенное значение под влиянием трех вышеназванных сил.

 Американский профессор Ф. Фидлер, создавший теорию эффективного лидерства (1967г.), провел со своими коллегами исследования в разнообразных малых группах. Ими были выявлены три составляющие, которые влияют на стиль лидера.

 Должность – чем больше полномочий имеет лидер в занимаемой должности, тем увереннее он может повести за собой людей.

 Структура задач – чем более четко сформулированы задачи, тем легче вызвать ответственность у людей и контролировать выполняемые ими задачи.

 Взаимоотношения между лидером и членами группы – чем больше доверия у членов группы к лидеру, тем сильнее их готовность следовать за ним.

 В своем исследовании Ф. Фидлер выделил два стиля лидера – жесткий и мягкий. Лидер с жестким стилем ориентирован, прежде всего, на достижение поставленных целей, задач, выполнение принятых решений. Лидер с мягким стилем отдает предпочтение установлению и поддержанию хороших межличностных отношений и усилению личного положения.

 Для практического определения этих стилей Ф. Фидлер использовал тестирование, с помощью которого выявлялись наименее и наиболее предпочитаемые лидером члены группы и устанавливалось сходство между членами группы и лидером, так как человек работает лучше с тем, кого он считает таким же, как он сам.

 Как показало тестирование, жесткий стиль присущ лидеру, который делает большое различие между наиболее и наименее предпочитаемыми работниками и отрицательно характеризует наименее предпочитаемого работника.

 Мягкий стиль свойственен лидеру, который не проводит большого различия между наиболее и наименее предпочитаемыми работниками и положительно характеризует наименее предпочитаемого работника. Лидер данного стиля считает хорошие отношения в группе наиболее важным фактором достижения поставленных задач.

 В своей теории эффективного лидерства Ф.Фидлер предложил определять «степень благоприятности» ситуации в зависимости от степени признания руководителя как лидера со стороны подчиненных, а также степени структуризации задачи и объема формальной власти. Ситуация считается благоприятной, если все три показателя оказываются высокими и, наоборот, неблагоприятной при низких значениях. Он пришел к выводу, что жесткий стиль эффективен в благоприятной и неблагоприятной ситуациях, а мягкий стиль – в неопределенной обстановке.

 Весьма примечательно, что свою теорию Ф.Фидлер связал с вопросами подготовки руководителей, среди которых особого внимания заслуживают два тезиса.

 Первый. Практически невозможно изменить конкретного руководителя, однако можно изменить ситуацию, в которой ему приходиться работать. Поэтому следует научить руководителя тому, как завоевывать поддержку и доверие со стороны подчиненных; как определять конкретные задачи; как оценивать степень предоставленной власти.

 Второй. Подготовка руководителей должна строиться с учетом их личных характеристик, а не на основе единой программы обучения, которая хороша для одних, но не отвечает потребностям других.

 В начале 80-х годов появилась **концепция «управленческой решетки**», созданная американскими психологами Робертом Блейком и Джейн Моутон .

 **Управленческая решетка включает две составляющие работы руководителя. Первая – внимание к решению производственных задач и вторая – внимание к людям.** Термин «производство» означает не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживание покупателей и т.д.

 Составляющие расположены на соответствующих осях и в зависимости от степени проявления «внимания к…» (незначительная – значительная) построена решетка, отражающая различные комбинации.

 Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьеристы», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

 Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон оказала значительное влияние на диагностику организаций и деятельности менеджеров, позволяя выявлять ограничения и на этой основе разрабатывать и осуществлять программы организационного развития.

В современной литературе чаще всего используется интегрированная типология стилей руководства.

**Авторитарный**. Стиль, для которого характерно единоначалие руководителя в решении как больших, так и малых задач, стоящих перед коллективом. В организации, где доминирует авторитарный стиль управления, все ждут, что скажет "Иван Иваныч". При авторитарном стиле руководства инициатива и последнее слово, как правило, остается за руководителем, как и все наиболее значимые указания и распоряжения. Однако в авторитарном стиле имеются, как и в любом стиле, не только минусы, но и свои плюсы. Способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критической ситуации, - это несомненное его достоинство. Но авторитарный стиль подавляет инициативу и творческие начинания, которые идут снизу. В этом главный его минус.

**Коллегиальный**. Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: "Надо посоветоваться с коллективом". Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

**Плановый**. Для руководителя этого стиля главное - план, программа. Руководитель такого стиля очень много уделяет внимания всевозможным планам и программам. Управление на основе четко и глубоко проработанного плана – весьма положительное качество. Однако слишком точное, излишне пунктуальное следование плану часто создает и определенный тормоз для маневра, инициативы и оперативной перестройки деятельности.

**Авральный**. Это стиль спешки и компанейщины, когда цель часто достигается любой ценой. Способность руководителя мобилизовать себя на решение приоритетной задачи из блага превращается в бедствие для коллектива, который в условиях авральной работы заметно снижает ее качество. При таком стиле руководства с неизбежностью возникают и конфликтные ситуации.

**Либеральный**. Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы "плывет по воле волн". Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не подавляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

**Регламентирующий**, или его можно также назвать контролирующий. Для этого стиля, в противоположность либеральному, характерна постоянная регламентация того, что необходимо делать, как и в какие сроки. Для подчиненных постоянное регламентирование и контроль из блага превращаются в бедствие. Постоянная регламентация и контроль в коллективе создают нервозную обстановку.

**Перестроенный**. У руководителя этого стиля всегда масса идей и проектов. Он постоянно видоизменяет цели, задачи работы подразделений. Организация такого руководителя постоянно находится как бы в состоянии налаживания дел. При несомненном достоинстве и благих намерениях руководителя усовершенствовать работу его организации часто перестройка осуществляется ради перестройки.

**Консервативный**. Это стиль руководителя, который во главу угла ставит незыблемость традиций и раз и навсегда установленных ритуалов, принципов и способов решения управленческих задач. При, казалось бы, очевидном негативном характере данного стиля в нем есть и некоторые положительные элементы. Он несет уверенность в стабильности, устойчивости коллектива, но такой коллектив чаще всего плетется в хвосте событий.

**Дипломатический**. Руководитель этого стиля слывет в коллективе дипломатом, который способен договориться и решить проблему там, где, казалось бы, нет никаких реальных возможностей. Он делает главную ставку в принятии решений на личные контакты, а часто и личные связи. Однако гибкость его поведения в сложных ситуациях делового общения часто превращается в демагогию. Руководитель дипломатического стиля часто меняет свои требования, указания так, как ему это выгодно исходя из складывающейся ситуации.

**Документальный**. Руководитель этого стиля придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и как следствие скатывается к "бумаготворчеству". Тратя много сил и времени на подготовку различного рода документов и справок, такой руководитель стремится перестраховать себя на случай всяких проверок, но у него уже не остается времени на живое общение с коллегами, на непосредственное руководство коллективом. Позитивным моментом в этом стиле является тот факт, что у такого руководителя документы, различного рода планы и отчеты, деловая переписка всегда находятся в должном порядке.

**Лидерский**. Стиль характеризуется тем, что руководитель увлекает, вдохновляет коллектив на решение тех проблем, в которые он глубоко верит и в возможность решения которых ему удается убедить, если не всех, то большинство членов коллектива. Лидер уверен в себе и в реальности выполнения тех планов, программ, которые он выдвигает. Он, как правило, обладает оптимизмом и проявляет его в решении тех проблем, которые стоят перед коллективом. Если лидер к тому же имеет высокий уровень творческих способностей, то он становится творческим руководителем коллектива. К недостаткам лидерского типа следует отнести то, что лидер часто пренебрегает административными средствами руководства коллективом, и это, как правило, приводит к тому, что не все резервные возможности коллектива и особенно инициативных членов коллектива остаются использованными.

**Административный**. Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление "инакомыслящих", используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием "дел", "разрешением конфликтных ситуаций", источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Т**ворческий стиль** управления коллективом - это применение разнообразных стилей в зависимости от реально возникающей управленческой ситуации, от целей и условий и средств ее разрешения.

Для творческого стиля управления в высшей степени характерно варьирование стилей в зависимости от новизны и самого характера возникающей управленческой проблемы.

Действительно, если коллектив только формируется, то авторитарный подход к делу на первых этапах работы даст больше, чем коллегиальный. И наоборот, чем выше уровень сформированности коллектива, тем более эффективным будет коллегиальный стиль в его руководстве.

О современном, творческом, в своей основе диалектическом стиле управления коллективом можно было бы написать целую книгу. Ограничимся, однако, перечнем наиболее значимых умений руководителя, которые в большей мере характеризуют его способность мыслить диалектически и творчески;

1. Мыслить широко, масштабно, системно и комплексно, видя одновременно развитие своей организации на большую перспективу, не упуская сиюминутных дел и задач.

2. Быть демократичным и коллегиальным, поощряя творческую инициативу своих подчиненных, но одновременно и авторитарным с демагогами и лодырями.

3. Быть готовым к риску, который базируется на взвешенном анализе возникающей проблемы, способным не только полагаться на интуицию и практический опыт, но и на зрелый научно обоснованный расчет.

4. Быть добрым и деликатным, но не добреньким, масштабным с точки зрения социальных запросов людей, но одновременно требовательным, когда это касается качества работы и дисциплины труда в коллективе.

5. В решении вновь возникающих задач опираться на научный подход, передовой опыт, знать и изучать не только причины удач, но тщательно анализировать причины поражений.

6. Умело и грамотно применять в своей повседневной деятельности следующие управленческие принципы:

***Принцип инструкции.*** Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.

***Принцип близости.*** Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

***Принцип оперативности.*** Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчинённые постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем

***Принцип воспитания.*** Руководитель должен постоянно воспитывать подчинённых - словом и делом.

***Принцип делегирования.*** Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остаётся за руководителем.

***Принцип терпения.*** Во взаимоотношениях с подчинёнными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

***Принцип ответственности.*** Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Нарушение управленческих принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе.

**Часть 2. Изучение проблемы стиля руководства на примере предприятия.**

Изучение стиля руководства рассмотрим на примере сети кафе «Да и Нет». Основной  вид деятельности – это общественное питание, т.е. наличие 3-х кафе в промышленной зоне г. Омска, в каждом из которых работают  3 кухонные работницы, 2 повара и 3 официанта, а также  на фирме есть кладовщик, бухгалтер и менеджер по закупкам.  Всем коллективом в количестве 27 человек руководит владелица фирмы Полозова Людмила Михайловна.

 Кладовщик, бухгалтер и менеджер по закупкам имеют 8-ми часовой рабочий день с выходными по субботам и воскресеньям, остальные работники  работают 6 дней в неделю по скользящему графику.

Поскольку в организации довольно часто увольняются и принимаются люди (это частично связано с достаточно тяжёлой и низкооплачиваемой работой низшего состава фирмы), начнём, с приёма людей на работу.

 Собеседование с будущими работниками проводит лично сама Людмила, очень долго разговаривая с каждым, причём подробно обсуждается как тема прошлых трудовых отношений, так и личная жизнь человека (как живёт, чем интересуется, есть ли проблемы с детьми, мужем/женой, со здоровьем).

Решение о приёме на работу принимает также лично Людмила и очень часто её решение противоречит мнению коллектива: если человек всем понравился и люди высказались об этом, то Людмила выскажется о нём негативно, но на работу скорее всего примет (т.к., как правило, работники нужны срочно и нет времени на долгие поиски), но будет очень придирчиво следить за работой этого сотрудника. И, наоборот, если человек не понравился коллективу, то Людмила найдёт массу реальных и мнимых достоинств у него и на работу обязательно примет.

               Предпочтение отдаётся людям с разного рода проблемами в жизни, которые Людмила помогает решить – устроить ребёнка в садик, “закодировать” пьющего мужа, снять недорогое жильё, посоветовать хорошего врача, дать денег в долг в счёт будущих заработков.

Все решения в компании принимает лично Людмила и они тоже очень часто противоречат мнению коллектива. Например, очень часто на этой фирме имеет место быть  один и тот же инцидент: работник (это, как правило кухонная работница или  продавец) вдруг не выходит на работу по разным причинам (иногда после  требовательных замечаний Людмилы, иногда из своих личных соображений), а затем появляется с просьбой  денежного расчёта и немедленного увольнения. В этих случаях Людмила, как правило, увольняет человека, но в качестве наказания за невыход на работу отказывается выплачивать деньги за последнюю отработанную неделю.

 Многие, таким образом уволенные работники, анонимно жалуются в проверяющие инстанции, после чего фирму сотрясают различные проверки, которые держат в нервном напряжении всю фирму. И в связи с тем, что работников, которые контролируют правильность работы фирмы с точки зрения юридического и бухгалтерского оформления документов мало, то, как правило, эти проверки заканчиваются штрафами. После этого фирма находится в состоянии конфликта ещё какое-то время, т.к. Людмила выясняет, кто виноват в тех нарушениях, за которые наложен штраф.

Хотелось бы также упомянуть, что посещение праздничных мероприятий являются обязательными для всех  и отсутствие кого-либо начальством воспринимается как прямое игнорирование.

 Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что Людмиле присущ авторитарный стиль руководства. Голос руководителя — решающий и единственный, часто достаточно напряжённая атмосфера на фирме. Подчинённые подбираются такие, которыми легче управлять или в силу их  личностных качеств или жизненных проблем. То, что Людмила принимает решения, которые противоречат мнению  коллектива относительно будущих коллег говорит о том, что руководитель по-видимому хочет избежать слишком сплоченного коллектива подчинённых, который сложнее подчинить себе.

Однако в повседневной работе Людмила не даёт чётких указаний. Цель и девиз этой фирмы – “КЛИЕНТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДОВОЛЕН”. Работники получают достаточно общие указания (должно быть вкусно, разнообразно и в достаточном количестве, должно быть чисто и уютно, клиенты должны чувствовать себя как дома т.п.)  Многие работники имеют право уходить с работы раньше, если они сделали свой объём работы (например, повара, бухгалтер, менеджер по закупкам).

 Она приветствует проявление инициативных и творческих проявлений, которые касаются производственного процесса. Нет жёсткого контроля за действиями подчинённых. На фирме не проводятся частые жёсткие инвентаризации с последующими взысканиями Во многом отношения построены на доверии к работникам. Этим достигается достаточно высокий уровень качества работы и обслуживания клиентов.

Поощрение инициативы подчинённых, манера общения с работниками не только деловое, но и личностное (Людмила интересуется жизнью своих подчинённых), достаточно высокие качественные показатели работы, не строгий контроль за работниками – всё это характерно для демократичесго стиля.

**Часть 3. Рекомендации.**

Таким образом, Людмила, как руководитель, объединяет в себе два стиля – авторитарный и демократический с преобладающими признаками  демократического стиля. В силу того, что работники не достаточно мотивированы (не высокие зарплаты, отсутствие  перспективы  должностного роста), коллектив часто меняется, такой стиль управления достаточно эффективный в смысле выполнения поставленной цели, но на фирме достаточно часто имеют место конфликтные ситуации. Причиной этого является отсутствие четкой формулировки требований. Это влечет за собой то, что люди чувствуют себя не комфортно, часто увольняются, нет постоянного сплочённого коллектива.

Для улучшения производительности труда и уменьшения утечки кадров предприятия «Да и Нет» рекомендуется использовать следующие методы мотивации персонала:

вознаграждение — в виде систем материального (заработная плата, премии, участие в прибылях и т.д.)и нематериального (награда, благодарность и т.п.) стимулирования хорошего труда;

солидарность — развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата.

Наряду с материальными стимулами активно разрабатываются нематериальные, учитывающие следующие виды потребностей:

социальные, отражающие потребности в самоутверждении, определенном социальном статусе и власти; они удовлетворяются путем расширения возможности принятия участия в управлении, в развитии навыков и умений, в продвижении по должностным ступеням;

моральные, отражающие потребности в признании и реализуемые с помощью одобрения, благодарности и других форм позитивной оценки;

творческие, включающие стимулы, позволяющие не только использовать, но и наращивать потенциал людей. Это создание соответствующей творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах и т.п.;

Также руководителю необходимо разработать четкие критерии работы персонала. Возможно, стоит пересмотреть и сове отношение к подбору персонала, не «проблемного», а целеустремленных, уверенных в своих силах работников, но тогда Людмиле необходимо будет пересмотреть и свой стиль управления.

Независимо от того, какие методы выбирает начальник для управления персоналом (строгость, недоступность или же демократичные отношения) , важен результат, насколько подчинённые уважают его, готовы выполнять с максимальной отдачей его требования и реализовать конечную цель фирмы.

Поэтому очень важно руководителю правильно оценить существующие условия работы на предприятии, особенности подобранного персонала, специфику поставленной задачи и, основываясь на этом, построить свою модель управления.

**Заключение.**

Одна из характеристик руководителя, обусловленная его личностными особенностями и отличающая его от других – стиль руководства. Стиль руководства – это модель поведения руководителя, в которой проявляются его интересы, ценности, установки.

Главная черта эффективного руководства – гибкость. В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному руководителю необходимо опираться на свои сильные, наиболее развитые стилевые компоненты, качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что идеальным стилем управления коллективом является творческий стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

**Список использованной литературы.**

1. **Аверченко Л. К.** Законы психологии в помощь менеджеру. Новосибирск, 1992.

2. **Власова Н. М.** ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. М.; Новосибирск, 2004.

 3. **Жариков Е. С.** Уроки психолога для руководителя. М., 2004.

 4. **Кричевский Р. Л.** Если Вы - руководитель...: Элементы психологии в повседневной работе. М., 2004.

 5. **Шепель В. М.** Управленческая психология. М., 1993.

6. **Шуванов В. И.** Социальная психология менеджмента. М., 1997.