**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Тема:** "Стили руководства: их особенности, достоинства и недостатки"

**Оглавление**

Введение

1. Менеджер и эффективное руководство

2. Факторы формирования стилей

3. Стили руководства и их особенности

4. Достоинства и недостатки стилей руководства, и их эффективность

5. Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Организация представляет собой сложную систему и неотъемлемой ее частью является руководство, которое координирует ее действия, обеспечивает ее целостность, сохранение и развитие, степень взаимодействия с внешней средой и, в конечном итоге, достижение поставленных целей.

Успех и эффективность организации напрямую зависит от менеджера, который будет направлять работу других и нести персональную ответственность за ее результаты. Но значительная часть людей, начинающих заниматься профессиональной управленческой деятельностью, не обладают необходимой степенью грамотности в сфере управления. Поэтому, в настоящее время особое внимание уделяется вопросам эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного. В данной работе будут рассматриваться различные стили руководства, той области менеджмента, которая имеет огромное значение в управлении. Ведь от выбранного стиля руководства будут зависеть мотивация работников, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое.

# Цель данной работы: дать сравнительный анализ стилям руководства. Задачи:

1. Рассмотреть, что представляет собой менеджер, и какими качествами он должен быть наделен для эффективного руководства.

2. Рассмотреть факторы формирования стилей.

# 3. Рассмотреть классификацию стилей руководства, их особенности, достоинства и недостатки.

Объектом исследования являются стили руководства.

Предмет исследования: теория и практика стилей руководства, их достоинства и недостатки.

Управление – это одна из самых сложных сфер общественной деятельности. Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Сегодня вряд ли кто скажет точно, когда именно зародилась наука управления. Менеджмент существовал там, где люди работали группами. Прежде чем выделиться в самостоятельную науку, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками. С тех пор наука управления в течение многих веков впитывала в себя множество теорий, экспериментов и исследований. Стили руководства, как теоретическая основа, были разработаны многими исследователями, такими как, Л.К. Аверченко, Г.М. Андреева, Д. Кейси, Р.Л. Кричевский, Э. Мэйо, Ф.У. Тейлор, К. Левин и др.

Проблема исследования состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе того или иного стиля руководства. Человек это не машина, которой можно управлять, всего лишь нажав одну-две кнопки. Прежде всего, человек – это личность, поэтому требует к себе определенного подхода и уважения.

Практической значимостью результатов работы является то, что они позволяют оценить стили руководства и их эффективность в деятельности организации. Так как от выбранного менеджером стиля будут зависеть внутренняя среда организации, установленные в ней порядки, отношения между руководителем и подчиненными, отношения непосредственно между работниками, правильная организация труда, дисциплина, эффективность принимаемых менеджером решений, что на выходе отразится на качестве и количестве выпускаемых организацией товаров и услуг.

1. **Менеджер и эффективное руководство**

«Маркс К. Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или в меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между отдельными работами выполняет общие функции, вытекающие из движения всего производственного организма в отличие от движения отдельных его частей … Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр же нуждается в дирижере»[[1]](#footnote-1).

Поэтому, именно **совместная деятельность людей требует руководителя, члена организации, осуществляющего управленческую деятельность и решающего управленческие задачи.** Ведь именно он направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер должен вносить порядок и последовательность в выполняемую работу, для этого ему необходимо разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение ресурсов для обеспечения эффективной деятельности организации, разрабатывать стратегии ее поведения. Менеджеру также необходимо учитывать возможные изменения внешней среды, которые могут повлиять на текущие цели организации и потребовать определенного риска для выхода из сложившейся ситуации. Поэтому **дальновидность и гибкость ума** становится неотъемлемой частью набора тех качеств, которыми должен обладать каждый руководитель.

Каждый руководитель, несомненно, должен быть уважаем среди своих подчиненных. Ему необходимо быть уверенным в себе, он должен быть ответственным и надежным человеком, так как неизбежно становится примером у подчиненных. Также менеджер задает определенную атмосферу в коллективе, это может быть атмосфера доброжелательства, деловой активности, стабильности или наоборот нервозности, недоверия, напряженности. Для создания благоприятной внутренней среды коллектива руководителю необходимо умение работать с людьми, что требует определенные знания в области психологии и педагогики.

Менеджер **обязан быть эмоционально уравновешенным**. Плохое настроение начальника ни в коем случае не должно отражаться на подчиненных, в противном случае это может привести к снижению деловой активности, так как последние будут бороться с собственными чувствами, а не заниматься своей работой. Отношения между руководителем и подчиненным должны быть деловыми и ровными и ни в коем случае не зависеть от личной симпатии или настроения.

**Эффективный руководитель,** несомненно, должен обладать разнообразными знаниями в области управления, специальными знаниями в деятельности организации, быть информированным и компетентным.

К вопросу же о возрасте менеджера можно отнестись двояко, с одной стороны молодой руководитель обладает большей гибкостью ума и большим потенциалом развития, а с другой, человек в зрелом возрасте обладает бесценным опытом, который выступает опорой при принятии решений. По этому поводу приведем высказывание известного американского менеджера Ли Якокки: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Сам по себе зрелый возраст порой становится критерием уважения со стороны подчиненных, молодому же руководителю придется не мало потрудиться, чтобы завоевать к себе расположение. Но все же **возраст не может стать ни помехой, ни преимуществом для осуществления эффективного руководства.** Прежде всего, менеджер должен быть инициативным и решительным, потому что он выступает в качестве руководителя, мотивирующего ее членов на достижение целей и координирующего их усилия.

«С каждым годом меняются требования к качествам руководителя. Что было важно несколько десятилетий назад, в настоящее время либо устарело, либо отошло на второй план. Так, например, если в СССР главными требованиями были возраст, образование и принадлежность к правящей партии, то в настоящий момент это совершенно не главное. Поэтому любопытно сравнить, как менялись с годами приоритеты в выборе руководителя[[2]](#footnote-2).

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1975 г.** | **1985 г.** | **1995 г.** |
| Личные достижения | Предприимчивость | Лидерство |
| Личные связи | Компетентность | Эффективность руководства |
| Лояльность | Лидерство | Видение перспектив |
| Предприимчивость | Эффективность руководства | Достижение согласия |
| Лидерство | Приспособляемость | Предприимчивость |
| Способность к анализу | Способность к анализу | Гибкость в смене роли |
| Решительность | Восприимчивость | Восприимчивость |
| Эффективность руководства | Видение перспектив | Гибкий стиль |
| Видение перспектив | Решение проблем | Способность к анализу |
| Восприимчивость | Социальная коммуникабельность | Решение проблем |

Для осуществления всех управленческих функций менеджеру необходимо выбрать наиболее эффективный стиль руководства, то есть систему методов воздействия на подчиненных для полной реализации потенциальных возможностей коллектива.

1. **Факторы формирования стилей**

**«Стиль руководства** – это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующихся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».[[3]](#footnote-3)

Главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Стиль руководства связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива.

Во многом стиль руководства определяется индивидуальными особенностями руководителя, что составляет **субъективный элемент стиля**: уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамента, нравственные ценности, коммуникативные способности, поведенческие аспекты. Но также существуют **объективные элементы стиля**. К ним относятся: специфика конкретной сферы деятельности, социально-психологические черты подчиненных, уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Стиль руководителя может меняться в зависимости от сложившихся особенностей и потребностей коллектива, а стиль работы подчиненных от интеллекта и культуры руководителя. Таким образом, субъективные и объективные элементы стиля интегрируют друг с другом и образуют уникальный и неповторимый стиль руководства.

«Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

* Распределение полномочий;
* Установление ответственности;
* Характер процесса принятия управленческих решений;
* Используемые методы руководства;
* Осуществление контроля за деятельностью подчиненных;
* Отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;
* Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;
* Отношение к нововведениям;
* Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных»[[4]](#footnote-4)

Руководитель каждой организации применяет только свой уникальный стиль. Учитывая большое количество факторов и условий, его стиль приобретает конкретную направленность и содержание. Рассмотрев вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод о том, что стиль – это, прежде всего социальное явление, так как в него заложены и убеждения руководителя, и поведение подчиненных, и морально-психологическая атмосфера организации.

1. **Стили руководства и их особенности**

«Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера»[[5]](#footnote-5).

«Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля (А.В. Либин, 1998). Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром – как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральный паттерн индивидуально-личностных проявлений человека через предпочитаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление – это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства».[[6]](#footnote-6)

**Возникновение понятия «Стиль руководства»** и его изучение можно связать с именем немецкого психолога **К. Левина.** Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами происходившими в тридцатые – сороковые годы 20 века. «Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства / лидерства:

* авторитарный (директивный);
* демократический (коллегиальный);
* попустительский (разрешительный, либеральный)»[[7]](#footnote-7)

Стиль руководства является способом, с помощью которого руководитель управляет подчиненными, достигая удовлетворенность работой. Рассмотрим каждый стиль отдельно, выделим их особенности:

**Авторитарный (директивный) стиль руководства**. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. **Позиция лидера – вне группы,** он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу.

Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. **Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей**, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. **Все решения принимаются единолично**, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. **Преобладающими методами управления** являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию **Х Дугласа МакГрегора,** в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестолюбивы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

Руководитель стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Авторитарный стиль управления **считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме)** когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

**Демократический (коллегиальный) стиль руководства** характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. **Позиция лидера – внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения.**

**Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.**

**Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу.**

Применительно к данному стилю можно использовать **теорию Y Дугласа МакГрегора,** в которой «труд – процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством»[[8]](#footnote-8). Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

**Попустительский (разрешительный, либеральный) стиль руководства.** Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, **позиция лидера – в стороне от группы.** Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. «Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. **Ориентация на человеческие отношения**, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными»[[9]](#footnote-9).

Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые предопределяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план. Таким образом, **руководитель находится в роли консультанта и эксперта**, оценивающего полученные результаты. **Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных**, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

«Популярна графическая интерпретация стилей руководства (рис. 1), которая получила название «решетка менеджмента» и наглядно раскрывает суть этих стилей:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Внимание к человеку** | **9** |  |  |  |  |  |  | **Идеальный** | | |
| **8** |  | **Либеральный** | | |  |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  | **Демократический** | | |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  | **Авторитарный** | | |  |
| **1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |

**Рис. 1. Стили управления на «решетке менеджмента»**

## Предложенная американскими учеными Р. Блейком и Д. Моутоном **«решетка менеджмента»** в своеобразной «системе координат» отражает все рассмотренные нами стили руководства и наглядно демонстрирует, что идеальным, самым продуктивным должен быть стиль с координатами 9–9, когда наиболее полно учитываются все нужды производства и потребности коллектива»[[10]](#footnote-10). Таким образом, если ориентация руководителя попадает на поле 1.1., которое наглядно показывает, что он в равной мере не уделяет внимания ни производству, ни подчиненным, то такого руководителя можно без сожаления удалять с руководящего поста.

## Руководитель, ориентированный на поле 1.9., все внимание уделяет коллективу, всячески способствует его сплоченности и творческой настроенности, старается создать благоприятный морально-психологический климат, так как считает, что таким образом можно достичь более высоких результатов. Такой руководитель чаше всего необходим в научных коллективах, где залог успеха состоит именно в этом.

## Руководитель, находящийся на поле 9.1. уделяет основное внимание производству, организационно-техническим факторам производства, а не коллективу, человеческим отношениям. Внутренний мир членов коллектива такого руководителя не интересует. Эффективность подобного управления может проявиться скорее всего на производственном предприятии, где наиболее важна роль технологических процессов, нежели взаимоотношения между работниками.

## Руководитель с поля 5.5. делит поровну свои предпочтения между коллективом и производством. Обычно такой руководитель не обладает должной управленческой гибкостью, однако он твердо стоит на ногах во всех сферах своей деятельности. Но все его управленческие способности представляют нечто среднее, нет той привлекательной способности, делающей руководителя непохожим на других.

## Таким образом, если использовать **«решетку менеджмента»** можно без труда определить комбинацию оценок, соответствующих требуемой должности, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к должности руководителя.

«Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связанно с групповой эффективностью применения конкретного стиля. В заключение приведем сводную таблицу характеристик стилей руководства, предложенную отечественным исследователем Э. Старобинским. (таблица 2).[[11]](#footnote-11)

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметры взаимодействия с подчиненными** | **Стили руководства** | | |
| **Авторитарный** | **Демократический** | **Нейтральный** |
| **принятие решений** | решения принимаются единолично | решения принимаются после обсуждения в группе. | решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства |
| **способ доведения решения** | приказы, распоряжения, команды | предложения, советы | просьбы |
| **отношение ответственности** | или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных | коллективная ответственность | снимает с себя всякую ответственность |
| **отношение к инициативе** | подавляется | поощряется | отдается в руки подчиненных |
| **отношение квалифицированным кадрам** | стремится задавить | стремится максимально эффективно их использовать | отпускает их в «свободное плаванье» |
| **отношение к недостаткам собственных знаний** | недостатков нет «и не может быть по определению» | постоянно повышает свою квалификацию | нет «большого значения» |
| **стиль общения** | «держит дистанцию» | поддерживает дружеское общение | избегает общения |
| **характер отношений с подчиненными** | в зависимости от настроения | манера поведения со всеми как с равными коллегами | мягкая манера поведения |
| **отношение к дисциплине** | жесткая формализованная дисциплины | сторонник дисциплины «разумной достаточности» | формально-попустительское отношение |
| **отношение к моральному воздействию на подчиненных** | неотвратимость наказание – основной метод стимулирования | необходимо использовать различные методы поощрения и наказания | безразличное |

**4. Достоинства и недостатки стилей руководства и их эффективность**

**Стиль руководства** – это важнейший фактор в управлении предприятием, правильно определенный стиль позволит наиболее успешно использовать потенциал сотрудников организации. Поэтому, рассмотрев особенности авторитарного, демократического и либерального стилей, следует перейти к их достоинствам и недостаткам.

Необходимо отметить сразу, что **не существует «плохих» и «хороших» стилей руководства,** так как все зависит от ситуации, вида деятельности, сработанности, личных особенностей членов коллектива и многого другого. Например, авторитарный стиль вполне уместен при наличии двух условий, если подчиненные добровольно согласен на директивные методы руководства, и, если того требует производственная ситуация.

**Преимущества авторитарного стиля** состоят из:

* успешности при повседневных, обычных работах, которые не требуют творческого подхода и новизны, а основные силы направлены на количество производимой продукции;
* обеспечения четкости управления, которое позволяет быстрее принимать производственные решения минимизировать затраты;
* обеспечения в малых организациях быстрой реакции на изменения условий внешней среды;

**Недостатки авторитарного стиля** выражаются в подавлении инициативы и творческого потенциала подчиненных, слабой мотивации, отсутствии действенных стимулов труда. Также, у подчиненных наблюдается высокая степень зависимости от постоянной воли руководителя, работник при авторитарном стиле выполняет лишь то, что скажет начальник, хотя в действительности, мог бы сделать больше и, возможно, качественнее. Их работа носит рутинный характер. Исполнители не могут быть в полной мере удовлетворены своим трудом, так как их мнение, опыт игнорируются. Цена ошибок при таком стиле руководства очень велика, так как несет в себе не только экономические потери, но и наносит психологичекую травму во взаимоотношения подчиненных и руководителя. Адаптация подчиненных к резким преобразованиям в организации значительно снижается. Общение в таком коллективе беднеет, творческий рост исключается уже только потому, что в последствии перспективный сотрудник может составить конкуренцию руководителю.

«На первое место из всех отрицательных качеств руководителей данного типа большинство опрошенных ставит грубость. С полной определенностью можно сказать, что ничто так не отталкивает людей, как грубость. В.И. Лебедев (1990) отмечает, что грубость и хамство имеют свои корни и причины. Первая из них – подражание руководителя коллектива руководителю более высокого уровня и порой неосознанное копирование его стиля управления. А так как грубость – одна из черт административно-командной системы, то она не будет изжита до тех пор, пока такая система будет существовать.

Вторая причина состоит в том, что некоторым руководителям легче командовать, приказывать, кричать, чем по-настоящему организовывать производственный процесс.

К третьей причине относится недооценка мнения подчиненных. Руководитель считает, что нет смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.

Четвертая причина заключается в ошибочном мнении, что подчиненные должны бояться руководителя.

Пятая причина. Грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической защиты, ибо нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По этому поводу американский психолог Т. Шибутани писал, что «…те, кто очень самодоволен и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности…». Вот почему такие руководители «чувствительны к неуважению и невниманию, проявляют большой интерес к символам статуса власти, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они произведут на окружающих». Отсюда их болезненная нетерпимость к критике.

К шестой причине можно отнести нахождение на должности руководителя человека с психопатическими чертами характера: подозрительностью, властолюбием, преувеличенным самомнением, самоуверенностью и так далее.

Седьмая – неправильное отношение вышестоящих органов управления к таким руководителям: «Да, грубоват, жестковат, но план дает… Хозяин!».»[[12]](#footnote-12)

**Демократический стиль управления**, как показывают различные исследования, имеет больше преимуществ, нежели авторитарный, практически во всех случаях коллектив организации наиболее удовлетворен демократическим стилем руководства, то есть таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы. Также демократический стиль **обладает следующим рядом преимуществ**:

* позволяет решать нестандартные задачи, которые требуют творческого подхода;
* идеи, выдвинутые подчиненными, ложатся в основу решений руководителя и, таким образом, сотрудники остаются удовлетворенными, а ответственность руководителя подкрепляется их моральной поддержкой;
* в коллективе организации создается благоприятный психологический климат, что позволяет эффективнее использовать психологические механизмы мотивации подчиненных;
* руководитель освобожден от принятия малозначащих, не принципиальных вопросов деятельности организации;
* заботливое отношение со стороны руководителя, позволяет сочетать требовательность с готовностью прийти на помощь подчиненным;
* цели и задачи деятельности организации доступны и понятны подчиненным.

Однако демократический стиль руководства **не следует применять,** если коллектив не устоявшийся, работники не обладают достаточной квалификацией и активностью, а производство основано не на экстремальных условиях. Также данные стили требует много времени на разработку и согласования управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности.

Применение последнего, **либерального стиля**, имеет все большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности, где участвуют высококвалифицированные специалисты. Именно они не хотят находиться под давлением руководителя, быть у кого-либо в подчинении.

Как и любой другой стиль руководства, либеральный стиль **имеет также ряд следующих преимуществ:**

* подчиненным предоставляется значительная свобода действий, инициатива подчиненных не подавляется, они избавлены от постоянного контроля;
* подчиненные чаще всего имеют достаточно широкую осведомленность о положении дел в коллективе, а также о перспективах его развития;
* работа в подобном коллективе приносит удовлетворение сотрудникам и формирует благоприятный психологический климат;
* руководитель максимально разгружен, подчиненным передается ответственность за действия;
* высокая трудовая мотивация сотрудников;
* подчиненные чаще всего хорошо информированы о положении дел в организации, а также о перспективах ее развития.

«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».[[13]](#footnote-13) И таким образом, при отсутствии регламентированной децентрализации властных полномочий неформальные лидеры могут присвоить функции руководителя себе и пользоваться большим влиянием на членов коллектива. Менеджер может потерять собственный авторитет, свое значение в коллективе, сопутствующих ему благ и статус.

Невысокий уровень требовательности к подчиненным, может привести к низкому качеству исполнения производственных задач. Поэтому эффективность либерального стиля зависит от стремлений членов коллектива, четкой формулировкой руководителем целей и задач производства и условий их деятельности.

Очевидно, что ни один стиль не является универсальным для любого типа организации. В каждом конкретном случае между либеральным, авторитарным, демократическим стилями имеется определенный баланс, таким образом, если увеличивать долю элементов какого-либо стиля, то это приведет к уменьшению доли других.

«Считается, что руководители используют разные стороны стилей в зависимости от их личных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

**Наиболее устойчивые признаки по фактору «авторитарность – либеральность»:**

1) централизация власти – децентрализация, делегирование;

2) склонность к единоличному принятию решений – коллегиальному;

3) оперативность в решении вопросов – не оперативность;

4) контроль – слабый контроль;

5) использование организационно-административных методов – морально-психологический;

6) стремление обеспечить исполнительскую дисциплину и персональную ответственность – установка на сознательность и самостоятельность сотрудников;

7) ориентация на вышестоящее руководство – на коллектив;

8) решение вопросов в соответствии с должностной субординацией – в соответствии с неформальной структурой;

9) активность кадровой политики – пассивность;

10) повышенная конфликтность – стремление ухода от конфликтов;

11) преобладание негативных мотиваций в руководстве людьми – позитивной мотивации, отсутствие принуждения и давления;

12) стремление сконцентрировать всю информацию – склонность передавать информацию вниз;

13) большая коммуникабельность сверху – снизу;

14) стремление к единой линии поведения – склонность к разногласиям и борьбе мнений

На формирование стиля оказывает влияние характер работы: у руководителей научно исследовательского института авторитарный стиль встречается реже, чем в группе руководителей производства и строительства. Стиль не зависит от иерархического уровня управления и от профессиональных знаний. Эффективными могут быть как либеральные, так и авторитарные (чаще) стили руководства. У руководителей низшего звена эффективность положительно связана с авторитарностью и отрицательно – с либеральным стилем».[[14]](#footnote-14)

«По мнению Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить».[[15]](#footnote-15)

По мнению автора данной работы, самым оптимальным все же можно признать демократический стиль руководства, так как он позволяет избежать серьезных ошибок при принятии решении и учитывает знания и опыт подчиненных. При данном стиле легче адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Этот стиль предполагает определенную гибкость, позволяющую использовать высокие технологии и инновации. Но все же, руководство – это искусство, поэтому ни один исследователь не сможет разработать теорию эффективного стиля руководства, который будет идеален для всех ситуаций, для всех коллективов и их руководителей. Само по себе руководство утратило бы свою привлекательность, если таковой стиль был бы выработан, превратив процесс руководства в использование стандартных приемов. Руководство стало бы рутинным и неинтересным. Поэтому каждый руководитель должен знать и уметь использовать в соответствии с ситуацией все три стиля.

**5. Заключение**

Проведенные в данной работе исследования показали, что при управлении организацией, руководителям невозможно использовать только один устоявшийся стиль руководства. Они склонны постоянно вносить изменения в сложившийся уже стиль, в соответствии с окружающей действительностью. В настоящее время, руководителю необходимо уделять больше внимания человеческим отношениям внутри коллектива. Постоянные перемены в современном обществе вынуждают всегда быть готовым к проведению реформ в области управления организацией и производства. Поэтому становится очевидным, что встретить какой-либо из рассмотренных нами стилей в крайнем своем проявлении невозможно, так как не каждый стиль может подойти сложившейся ситуации. Таким образом, от выбора руководителя будет зависеть не только эффективность производства в организации и его авторитет, но и морально-психологическая атмосфера в коллективе. Чувство стабильности, удовлетворенность работой, взаимопонимание между руководителем и подчиненными становятся главным залогом успешного производства.

**Список используемой литературы**

1. Кнорринг В.И. Общий и социальный менеджмент. М, 1997.

2. Маркс К. Капитал. Т. 1/ Маркс К., Энгельс Ф. – Соч. – 2-е изд. Т. 23. – М.: Политиздат, 1975.

3. Васильева Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий. Л.И. Теория управления: Учебник –2-е изд., доп. – М., 2005.

4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник – М.: «Юнити», 2001 г.

5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник. 3-е изд. изм., доп. – М.: Норма, 2007

6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 4-е изд. – М.: Новое знание, 2001.

7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. А.А. Радугиной – М: Центр, 1998 г.

8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие – М.: ЗАО «Бизнес школа», 1998.

9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000.

1. Маркс К. Капитал. Т.1/ Маркс К., Энгельс Ф. – Соч. – 2-е изд. Т. 23. - М.: Политиздат, 1975. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кнорринг В. И. Общий и социальный менеджмент. М.,1997. [↑](#footnote-ref-2)
3. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. Изд. 3-е изм., доп. – М.:Норма, 2007. – 376 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория управления : учебник / Ю.В.Васильева, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий – Изд. 2-е изд., доп. – М., 2005. – 467 с.: ил. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2001. - 241 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?part-006\*page.htm [↑](#footnote-ref-6)
7. http://privately.ru/2006/04/12/stil\_rukovodstva.html [↑](#footnote-ref-7)
8. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. Изд. 3-е изм., доп. – М.:Норма, 2007. – 377 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. ## Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/ Под ред. А.А. Радугина - М: Центр, 1998 г. - 36 с.

   [↑](#footnote-ref-9)
10. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. Изд. 3-е изм., доп. – М.:Норма, 2007. – 379 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. http://pmarketing.narod.ru/stat05.htm [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.spbmapo.ru/education/ordinator/element2.5.3.htm [↑](#footnote-ref-12)
13. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. Изд. 3-е изм., доп. – М.:Норма, 2007. – 378 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. http://www.bre.ru/security/13674.html [↑](#footnote-ref-14)
15. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие/ Шекшня С.В.- М.: ЗАО «Бизнес школа», 1998 - 23 с. [↑](#footnote-ref-15)