СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ЕГО РОЛИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность стиля руководства и роль руководителя в деятельности предприятия

1.2 Классификация стилей руководства

1.2.1 Классические типы стилей руководства

1.2.2 «Одномерные» стили руководства

1.2.3 «Многомерные» стили руководства

ГЛАВА 2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЗВУКАВТО»

2.1 Характеристика деятельности ООО «ЗвукАвто» и его место на рынке услуг

2.2 Анализ показателей платежеспособности организации

2.3 Преимущества и проблемы ООО «ЗвукАвто»

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ЗВУКАВТО», ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

3.1 Организация личной работы руководителя

3.2 Влияние стиля руководства на результаты деятельности организации

ГЛАВА 4. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Стиль управления, который применяет в своей работе руководитель, является составной частью и главной характеристикой эффективности руководства. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившийся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Представленная работа посвящена теме «Стиль руководства и организация труда предпринимателя».

Проблема данного исследования носит актуальный характер в современных условиях. Об этом свидетельствует частое изучение поднятых вопросов.

Тема «Стиль руководства и организация труда предпринимателя» изучается на стыке сразу нескольких взаимосвязанных дисциплин. Для современного состояния науки характерен переход к глобальному рассмотрению проблем тематики «Стиль руководства и организация труда предпринимателя».

Вопросам исследования посвящено множество работ. В основном материал, изложенный в учебной литературе, носит общий характер, а в многочисленных монографиях по данной тематике рассмотрены более узкие вопросы проблемы «Стиль руководства и организация труда предпринимателя». Однако требуется учет современных условий при исследовании проблематики обозначенной темы.

Высокая значимость и недостаточная практическая разработанность проблемы «Стиль руководства и организация труда предпринимателя» определяют несомненную новизну данного исследования.

Дальнейшее внимание к вопросу о проблеме «Стиль руководства и организация труда предпринимателя» необходимо в целях более глубокого и обоснованного разрешения частных актуальных проблем тематики данного исследования.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. 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.

Именно о стилях руководства (управления) будет идти речь в данной работе. Для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать деятельность предприятия в целом и труд работников в частности, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные стили управления.

Цель данной курсовой работы – изучение стиля руководства и организации труда предпринимателя и путей её совершенствования в организации малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-изучить теоретико-методологические основы стиля руководства и организации труда предпринимателя;

-исследовать динамику изменений технико-экономических показателей ООО «ЗвукАвто», г. Краснодар;

-произвести анализ проблем стиля руководства и организации труда в ООО «ЗвукАвто» и определить направления повышения эффективности системы управления.

Объект исследования – применяемый стиль руководства в исследуемой организации.

Предмет исследования – общество с ограниченной ответственностью «ЗвукАвто», г. Краснодар.

Теоретическая и практическая значимость: совершенствование стиля руководства персоналом в организации повышает уровень обслуживания клиентов, способствует благоприятному климату в коллективе и рациональному использованию трудовых резервов. Результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий в менеджменте в целях успешного функционирования организации малого бизнеса.

Данная работа содержит введение, три главы, заключение и список литературы. Во введении раскрывается актуальность изучаемой темы. Глава 1 раскрывает понятие и сущность стиля руководства и его роль в деятельности предприятия. Глава 2 содержит технико-экономическую характеристику предприятия. В главе 3 проводится анализ стиля руководства в исследуемой организации, а его влияние на деятельность организации. В заключении приведены основные выводы по теме работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ЕГО РОЛИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность стиля руководства и роль руководителя в деятельности предприятия

Стиль руководства – способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. Любая управленческая деятельность имеет как объективную, так и субъективную основу [2, c. 44]. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относится к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют [4, с. 37-38], с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства [14, с. 172]:

- требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

- специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

- окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

- особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Термин «стиль руководства» большинству из нас интуитивно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки «развести» по смыслу такие родственные (близкие) понятия, как «руководство», «управление», «лидерство» и т.п. Уточним их значения [18, с. 116-117].

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство - это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Руководитель – это ключевое звено в кадровой системе. Опираясь на аппарат, руководитель направляет деятельность всего коллектива организации. Он одновременно и представитель высшего звена управления (или собственника) в управленческом коллективе, и лидер коллектива.

Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений - формальных и неформальных. Лидерство - это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя задана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т.д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полуосознанных психологических предпочтений. Впрочем, о лидерстве и связанных с ним проблемах подробно говорилось в предыдущей главе, в настоящей же разговор пойдет о социально-психологических проблемах руководства. В длинном их перечне одно из ведущих мест занимает проблема формирования оптимального стиля руководства.

Под стилем руководства мы будем понимать совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов. Конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. В аналитических целях обычно различают три основных типа:

1. административный (командный);
2. экономический (договорный);
3. социально-психологический.

Методы управления каждого из приведенных типов имеют свою область применения, свои достоинства и недостатки, которые могут проявляться в зависимости от конкретной ситуации в рабочей группе. Искусство руководства в том и состоит, чтобы в данное время, в данном месте и для данной группы работников подобрать такой комплекс управленческих воздействий (из трех типов), который обеспечит максимальную эффективность работы группы. При этом на объективную необходимость выбора методов управления того или иного типа накладывается субъективная предрасположенность руководителя к «любимым» навыкам делового общения. Все это вместе и образует в каждом случае своеобразный характер делового общения с подчиненными, который и называют стилем руководства.

Люди, занимающие в нашей стране начальственные должности, вырабатывают свой собственный стиль руководства по большей части интуитивно, методом проб и ошибок», годами накапливая положительный опыт. А что же наука?

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

1.2 Классификация стилей руководства

Используя для анализа различные источники можно определить разные классификации стилей руководства. Следует помнить, что стили руководства могут бы эффективными лишь при учете конкретной ситуации и прежде всего используемой организацией техники руководства.

1.2.1 Классические типы стилей руководства

Самой популярной до сих пор остается типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом К. Левиным (1890-1947). Долгожительство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства [11, с 14]:

* авторитарный;
* демократический;
* нейтральный (или анархический).

Позднее, политизированные американцы заменили термин «нейтральный» на «либеральный». Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как «директивный», «коллегиальный» и «попустительский».

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними - предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (или попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Для большей наглядности воспользуемся схемой Т.Н. Лобановой и Я.В. Михайлова [5, с. 15], в которой сопоставлены характерные черты авторитарного и демократического стилей руководства (именно они наиболее распространены, нейтральный стиль встречается весьма редко).

Явно видны различия двух основных стилей руководства. Причем характерные черты демократического стиля, конечно, же, должны быть милее сердцу не избалованного демократией российского руководителя. Кто же захочет по доброй воле прослыть грубым, нетерпимым к критике и зажимающим гласность шефом? Однако бесспорные достоинства демократического стиля руководства совсем не означают, что авторитарный стиль следует списать в архив.

Как ни странно, но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено: и демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возобладал так называемый ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой в свою очередь множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства.

Ясно, что чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на «сильную руку», на властного и твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем. А уж если достигнут хоть частичный успех, то и подавно стоит перетерпеть разные диктаторские замашки «хозяина». Аналогичным образом дело обстоит и в случаях низкой квалификации исполнителей («пусть начальство думает, ему за это зарплату платят») или разгоревшихся между ними конфликтов, а также во множестве других подобных ситуаций.

Иными словами, авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии по крайней мере двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

* обеспечивает четкость и оперативность управления;
* создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
* минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
* не требует особых материальных затрат;
* в «молодых», недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Продолжением же достоинств авторитарного стиля руководства выступают, как водится, его очевидные недостатки:

* подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
* отсутствие действенных стимулов труда;
* громоздкая система контроля;
* в крупных организациях - обюрокрачивание аппарата управления;
* невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
* высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные демократическому стилю руководства. Этот стиль позволяет:

* стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
* успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
* эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
* включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
* создавать благоприятный психологический климат в коллективе;
* повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом и т.д.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

* стабильном, устоявшемся коллективе;
* высокой квалификации работников;
* наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
* не экстремальных производственных условиях;
* возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия далеко не всегда имеются, да к тому же это именно условия, делающие применение демократического стиля только лишь возможным. Превратить эту возможность в действительность - задача тоже не из легких.

Концепция типовых стилей руководства включает в себя и третий тип - нейтральный, или попустительский. На него обычно обращается мало внимания, так как он крайне редко встречается в практике. Этот стиль характеризуется как раз отсутствием всякой системы в применении этих методов. Его типичные черты:

* уход от принятия стратегически важных решений;
* предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком;
* незначительный контроль подчиненных;
* использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
* равнодушие к критике;
* безразличие к персоналу и т.д.

Недаром еще К. Левин называл этот стиль анархическим, так как его непременные условия - практически абсолютная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии. Общепризнанно, что подобная неконтролируемая свобода персонала в сфере производства почти всегда вредна. Однако возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, на ~ пример при очень высокой компетентности и ответственности персонала и слабой подготовке самого руководителя. Вероятно также, что такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами при непременном, правда, наличии сильных и дисциплинированных исполнителей.

Итак, приемлемость того или иного стиля руководства определяет в конечном счете производственная ситуация, описываемая множеством факторов. Отсюда должно следовать, что руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от ситуации. Но возможно ли такое на практике? А как же быть со знаменитым афоризмом: «Стиль - это человек»?

Видимо следует признать, что абсолютная категоричность суждений в данном случае неуместна. Менять стили руководства «как перчатки» невозможно в силу как раз психологических причин. Дело в том, что личная предрасположенность человека к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека. А это характеристика врожденная и изменить ее в принципе нельзя. Поэтому предпочтение того или иного стиля в значительной мере предопределено психологическими характеристиками самой личности руководителя. Заведомо ясно, что если вы, например флегматик, то авторитарные методы руководства людьми будут у вас получаться много хуже, чем демократические или нейтральные. Людям же холерического склада, наоборот, легче и естественнее применять директивные методы управления, чем играть в демократию. Таким образом, каждого из нас сама природа как бы направляет в сторону того или иного стиля поведения, а следовательно, и руководства. Поэтому, если вы руководитель и чувствуете неодолимую потребность в авторитарных или демократических приемах, не пытайтесь радикально поменять свой стиль даже, если того требует ситуация, - ничего не выйдет.

Однако утверждать на этом основании, что со сложившимся стилем руководства вообще ничего поделать нельзя - было бы грубой ошибкой (и кстати, весьма распространенной). Превратиться в одночасье из автократа в демократа может быть и нельзя, но скорректировать свой стиль руководства, если того требуют обстоятельства, можно и нужно! Чем разнообразнее «палитра управленческих красок» руководителя, чем шире арсенал способов воздействия на подчиненных, тем больше гарантий успеха в руководящей деятельности. Но широта эта не приходит сама собой, ее нужно формировать, тренировать.

Кроме того, нельзя забывать, что выделенные в анализе типовые стили руководства - это «идеальные типы», конструктивные абстракции, в чистом виде в природе деловых отношений не встречающиеся. Любой реальный стиль конкретного руководителя - это всегда некая комбинация приемов из множества стилей, но, конечно, с преобладанием какого-то одного. Поэтому потенциально руководитель может развить в себе почти любые качества или стилевые черты, которые требуются в конкретной ситуации-

Отметим также, что выбор оптимального стиля руководства в диапазоне «авторитарность – демократизм» - задача совсем не простая, поскольку в ее исходных условиях заложено противоречие. Разные параметры работы подчиненных регулируются разными методами: «будить» инициативу, создавать творческую атмосферу можно только демократическими средствами, а укреплять дисциплину, исполнительность, четкость в работе - преимущественно административными (т.е. авторитарными). Снимать это противоречие на практике удается либо ранжированием ситуационных факторов (выбираем, что на данный момент для работы группы важнее, - укрепление дисциплины или стимулирование творческого поиска), либо сочетанием командных и договорных методов управления (обеспечиваем максимум демократизма на этапе принятия решений и используем авторитаризм на стадии исполнения принятых решений).

Не случайно разработанная К. Левиным трехмерная модель стилей руководства была позднее трансформирована в концепцию континуума (т.е. непрерывной последовательности) этих стилей, с помощью которой исследователи пытались точнее отразить разнообразие складывающихся в реальной жизни стилевых вариантов. У Р. Лайкерта, к примеру, получилось четыре типа стилей в авторитарно-демократическом континууме:

а) эксплуататорско-авторитарный (автократия в чистом виде);

б) благосклонно-авторитарный (от наказаний - к поощрениям, ограниченное участие подчиненных в принятии решений);

в) консультативно-демократический (большее доверие к подчиненным, делегирование им малозначительных полномочий);

г) основанный на участии подчиненных в принятии решений, в том числе важнейших (демократизм в чистом виде).

Как видим, этот «список Лайкерта» лишь уточняет исходную авторитарно-демократическую модель стилей руководства. Когда же было установлено, что прямой зависимости эффективности работы от того или иного стиля не существует, а все определяется производственной ситуацией, стали разрабатываться принципиально иные модели стилей руководства.

В основу ситуационной модели стиля руководства было положено уже не поведение руководителя (как у Левина), а характер сложившейся ситуации - так называемые ситуационные модели.

В одной из них - модели Херси и Бланчарда - учитывается один из ведущих ситуационных факторов – «зрелость исполнителей» - и предлагается четыре стилевых градации руководства, соответствующие четырем степеням зрелости исполнителей.

В другой модели того же ситуационного типа, разработанной американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Фредом Фидлером, учитываются уже три ситуационных фактора:

* взаимоотношения руководителя с подчиненным;
* привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и структурированность;
* должностные полномочия руководителя (возможности контроля действий подчиненных, стимулирования их активности и т.д.).

Согласно модели Ф. Фидлера эффективность избранного стиля руководства зависит от степени контроля руководителя над ситуацией, которой можно дать количественную оценку по всем трем перечисленным выше параметрам (по специально разработанным шкалам). Эмпирическими исследованиями было подтверждено, что общая величина осуществляемого руководителем ситуационного контроля коррелирует с эффективностью традиционных стилей руководства следующим образом: руководство авторитарного типа наиболее эффективно в ситуациях крайних, т.е. с высоким или низким ситуационным контролем, в случае же среднего, умеренного ситуационного контроля более эффективен демократический стиль руководства.

Соучаствующее (партисипативное) управление - это - вариант современного стиля руководства, активно обсуждаемый в научной литературе с 70-х годов. Его основные черты [7, с. 59-60]:

* регулярные совещания руководителя с подчиненными;
* открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
* вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
* делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
* участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
* создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т.д.

Перечисленные выше черты соучаствующего стиля руководства весьма привлекательны и современны, но не следует забывать о выводе, сделанном исследователями традиционных стилей руководства: абстрактно лучшего стиля в руководстве нет, оптимальность же применения того или иного стиля определяется конкретной ситуацией. Ясно, что и соучаствующий стиль может быть очень эффективен, но, как и все остальные, лишь при определенных благоприятных условиях. И этих условий, кстати, должно быть больше, чем для традиционных стилей. При каких же условиях он должен сработать? Очевидно, что в этом случае следует учесть по меньшей мере три ситуационных фактора: уровень квалификации и зрелости коллектива, характер решаемых задач, личность руководителя. Наверное, «соучастие» имеет смысл развивать в группах, характеризуемых достаточно высокой степенью квалификации, проявлением интереса к инновациям, стремлением к самостоятельности и пр. Задачи же, для которых оправданно применение этого стиля, скорее всего, должны быть сложными, требующими высокого профессионализма исполнения, предполагающими множественность решений. Справиться же со всем этим под силу лишь руководителю достаточно опытному, авторитетному, склонному к коллегиальным методам в работе. Таким образом, «соучаствующий» стиль руководства может показать свои преимущества лишь при опре­деленном уровне производственной, организационной и управленческой культуры.

1.2.2 «Одномерные» стили руководства

Существуют разные классификации стилей руководства. В зависимости от числа критериев, по которым классифицируются стили, они делятся на одномерные и многомерные. Одномерный стиль можно изобразить в качестве прямой, границы которой определяют идеальные типы стилей (схема 1.1). Между полюсами — стилями А и Я — располагаются промежуточные варианты: б, в, г и т.д.

В качестве примеров одномерных биполярных стилей можно привести следующие: авторитарный и демократический; ориентированный на задачу и ориентированный на людей; сконцентрированный на руководстве и сконцентрированный на группе, централизованный и децентрализованный; технократический и гуманный; императивный и кооперативный и др.

Схема 1.1. Одномерный стиль руководства



Стиль руководства, ориентированный на задачу, относится к модификациям авторитарного стиля и характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и, как следствие, ослаблением внимания к людям. Согласно Ф. Бизани [13], этот стиль предполагает, что руководитель:

* порицает, ругает за плохую работу;
* побуждает медленно работающих сотрудников стараться работать быстрее;
* обращает особое внимание на количество труда (чтобы максимально использовалось рабочее время каждого сотрудника);
* руководит «железной рукой»;
* следит за полным использованием сотрудниками своей рабочей силы, возможностей;
* побуждает сотрудников — с помощью давления и манипулирования — к большему напряжению сил;
* требует от слабых сотрудников выжать из себя максимум.

Исследования практического применения стиля руководства, ориентированного на задачу, показали, что руководители, использующие его:

* позитивно оцениваются вышестоящим начальством чаще, чем руководители, ориентированные на людей;
* оцениваются сотрудниками скорее позитивно, чем негативно, если пользуются влиянием в вышестоящих инстанциях;
* оцениваются своими сотрудниками ни явно позитивно, ни негативно, если не имеют влияния на верхние инстанции.

В отличие от стиля руководства, ориентированного на задачу, на цели организации, стиль, ориентированный на людей, характеризуется концентрацией внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях. Он предполагает, что руководитель:

* обращает внимание на благополучие, хорошее самочувствие своих сотрудников;
* заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;
* обращается со всеми своими подчиненными как с равноправными;
* поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны делать;
* открыт для своих сотрудников, которые могут легко и свободно обсуждать с ним свои проблемы;
* защищает своих сотрудников.

Согласно исследованиям, руководитель, который предпочитает стиль, ориентированный на людей, не может автоматически рассчитывать на высокую удовлетворенность сотрудников. Для такой удовлетворенности важно также его влияние на «верхи» и уважение его высшим руководством, благодаря чему он может реализовывать интересы сотрудников. Рассмотренные стили руководства далеко не исчерпывают всего их многообразия.

1.2.3 «Многомерные» стили руководства

В отличие от одномерных стилей руководства, основанных на одном критерии оценки поведения руководителя, многомерные стили учитывают целый ряд критериев, причем для каждого такого критерия имеется измерение, которое изменяется независимо от других критериев.

Классическим примером многомерных стилей является решетка поведения руководителей, разработанная Р. Блейком и Д. Моутоном.

Она объединяет два стиля руководства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. В чем заключается суть этих стилей?

Стили, ориентированные на задачу и на людей, имеют различную и даже во многом противоположную направленность, однако они все же могут совмещаться в поведении руководителя. Различные варианты сочетания этих стилей можно представить схематическим образом (схема 1.2).



Схема 1.2. Сочетание стилей руководства

Решетка же стилей руководства, составленная Блейком и Моутоном, отражающая сочетание стилей, ориентированных на задачу и на людей, выглядит достаточно просто — как пересечение девяти горизонтальных и девяти вертикальных линий (рис.1.1).

В вертикальной системе координат изображено поведение, ориентированное на людей, в горизонтальной — ориентированное на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.



Рис. 1.1. Решетка стилей руководства (Р.Блейк, Д. Моутон)

Поведенческая решетка допускает выделение 81 стиля руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Естественно, стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.

Из решетки стилей руководства выводятся пять типичных стилей:

* 1.1 — стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях. Он подобен попустительскому стилю и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.
* 1.9 — стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало. Обычно в группе, где руководитель придерживается такого стиля, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и(или) вышестоящее начальство.
* 5.5 — стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Он консервативен и ориентирует на достаточные для «спокойной жизни» трудовые результаты. Конфликты улаживаются по возможности.
* 9.1 — стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Он соответствует авторитарному стилю руководства. Конфликты подавляются.
* 9.9 — стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются совместно, сообща.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным. Однако применять этот стиль руководства на практике весьма затруднительно. Немецкий исследователь У. Штопп [13] выделяет семь главных препятствий на пути его использования:

* низкий уровень образования сотрудников;
* недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
* низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
* неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
* традиционное трудовое мышление сотрудников, обусловливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
* различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;
* возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности и компетентности.

Многомерные стили руководства, не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка—Моутона. X. Латтман [6, с. 143] разработал многомерный стиль руководства, учитывающий пятнадцать критериев и позволяющий детально отражать широкий спектр поведения руководителя. Такие сложные, столь детально дифференцированные стили имеют главным образом научно-теоретическое, аналитическое значение и в реальном руководстве практически не используются.

стиль управление руководитель

ГЛАВА 2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЗВУКАВТО»

2.1 Характеристика деятельности ООО «ЗвукАвто» и его место на рынке услуг

ООО «ЗвукАвто» занимает свою нишу на рынке услуг автосервиса в г. Краснодаре и Краснодарском крае. Рынок автосервиса делится на несколько сегментов и один из них – это услуги по продаже и установке оборудования аудиоаппаратуры и автомобильных аксессуаров.

В целом анализируя данный рынок услуг необходимо отметить, что рынок услуг автосервиса предоставляет обширные и к тому же постоянно расширяющиеся возможности для желающих испытать себя на нем [3].

Этот рынок относится к одной из самых почтенных отраслей частного предпринимательства с давней, по отечественным меркам, историей. Еще в годы советской власти взаимоотношения мастера и клиента строились преимущественно не по законам плановой экономики, и социальный статус автомеханика был вполне сопоставим с нынешним положением банкира или брокера. Впрочем, хотя возможности для обогащения с тех пор расширились многократно, автосервис не потерял своей инвестиционной привлекательности и до настоящего времени.

Точной статистики по рынку автосервиса нет, мнения о его объемах расходятся на порядок. Официально в Краснодарском крае зарегистрировано около 2,5 тысячи фирм этого профиля, годовой их оборот местные власти определяют примерно в 700 миллионов долларов. Впрочем, существуют и более высокие оценки — до 2 миллиардов долларов, и, очевидно, заниженные — почти 100—120 миллионов долларов. Ясно только, что цифра эта будет нарастать — прежде всего, за счет количества автомобилей, которых в стране за последние десять лет увеличилось вдвое, и рост пока не собирается останавливаться [3].

Отрасль деятельности ООО «ЗвукАвто» включает в себя продажу головных устройств, акустических систем, усилителей мощности, сабвуферов, различных аксессуаров, мультимедийных систем, сигнализаций, шумоизоляции, полок, коробов, подиумов. Отрасль является узкоспециализированной, требующей высокой квалификации работников и руководителей. Направление находится в зависимости как от продаж новых машин, так и от вторичного рынка. Большое значение в этом направлении зависит от дилерства компании по брендам, где владение популярным и востребованным брендом дает конкурентное преимущество. В авто звуке четко выражена сезонность.

Компания является эксклюзивным представительством компании «Чернов Аудио» по Краснодарскому краю, которая, в свою очередь, обладает исключительными правами на продукцию компаний «Hertz» (ведущий итальянский производитель акустических систем, сабвуферов, усилителей мощности и аудио аксессуаров), компании «JMLab/Focal» (аналогичный производитель компонентов высокого класса из Франции), «Audison» (итальянская компания-производитель усилителей и акустики премиум-класса), «Аuditor» (бюджетный французский производитель).

Компания работает на рынке с 2005 года и занимается продажей и продвижением продукции на территории Краснодарского края, продажи – оптовые, клиенты – розничные продавцы автозвука, местные сети, установочные мастерские, автосалоны.

Таблица 2.1 наглядно показывает динамику изменения технико-экономических показателей ООО «ЗвукАвто» с учетом данных, представленных в финансовой документации организации, в том числе в балансе, отчете о прибылях и убытках за 2009 год.

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о том, что данная организация относится к типу предприятий малого бизнеса. Об этом свидетельствует выручка, размер которой не превышает 400 млн. руб.

Таблица 2.1 Динамика изменения технико-экономических показателей ООО «ЗвукАвто»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 | 2009 | Отклонение, в % |
| Выручка, тыс. руб. | 32827 | 11219 | 34,18 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1019 | 221 | 21,69 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1025 | 317 | 30,93 |
| Стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 6544 | 2582 | 39,46 |
| Величина собственного капитала, тыс. руб. | 823 | 959 | 116,52 |
| Годовая производительность труда, тыс. руб. | 32827 | 11219 | 34,18 |
| Часовая производительность труда, тыс. руб. | 16,48 | 5,63 | 34,18 |
| Окупаемость затрат | 1,032 | 1,029 | 99,69 |
| Рентабельность продаж, в % | 3,12 | 2,83 | -0,30 |
| Рентабельность деятельности организации, в % | 3,20 | 2,03 | -1,18 |

В динамике наблюдается снижение выручки на 65,8%. Несмотря на снижение прибыли собственный капитал увеличился за счет прибыли прошлых лет.

По показателям годовой производительности и выручке можно сделать вывод о снижении деловой активности организации. Несмотря на то, что организация работает эффективно, анализ данных таблицы говорит о снижении эффективности:

Рентабельность продаж, как и рентабельность деятельности организации в целом, снижается.

При этом стоит отметить, что окупаемость затрат организации в 2009 году практически не изменилась, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, хотя и имеет тенденцию к снижению. Однако на текущий момент показатель окупаемости затрат > 1, что говорит об эффективности работы организации.

2.2 Анализ показателей платежеспособности организации

В целом организация работает прибыльно, однако имеется тенденция снижения эффективности, что в данном случае может быть связано с ростом себестоимости продукции.

С учетом снижения эффективности организации стоит рассмотреть и показатели её финансовой устойчивости, которые характеризуют вероятность банкротства организации, платежеспособность и финансовую устойчивость.

Таблица 2.2 Динамика изменения показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | 2008 | | 2009 | Отклонение | Норма | | |
| абсолютной ликвидности | 0,019 | | 0,08 | 0,06 | 0,2-0,7 | | |
| критической оценки | 0,135 | | 0,34 | 0,20 | > 1 | | |
| текущей ликвидности | 1,14 | | 1,60 | 0,46 | > 2 | | |
| обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,13 | | 0,37 | 0,25 | > 0,1 |
| восстановления платежеспособности | х | | 0,86 | х | > 1 |
| автономии | 0,13 | | 0,37 | 0,25 | > 0,5 |
| финансовой устойчивости | | 0,13 | 0,37 | 0,25 | > 0,5 | |
| соотношения собственных и заемных средств | | 0,14 | 0,59 | 0,45 | = 1 | |
| соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | | 0,129 | 0,39 | 0,26 | = 1 | |
| маневренности | | 0,87 | 0,63 | -0,25 | > 1 | |
| общей платежеспособности | | 1,77 | 1,46 | -0,31 | > 1 | |
| Среднемесячная выручка, тыс. руб. | | 3227,99 | 1103,20 | х | х | |

Расчетные данные таблицы 2.2 позволяют сделать вывод о том, что на момент окончания расчетного периода организация неплатежеспособна, а структура баланса – неудовлетворительна. Об этом свидетельствуют коэффициенты текущей ликвидности, значения которых не соответствуют нормативам (т.е. < 2). Коэффициент текущей ликвидности также показывает, что при расчете с кредиторами на каждый рубль у организации остается еще 60 копеек на развитие производства.

Показатели коэффициента платежеспособности говорят о том, что в целом кредиторская задолженность накопилась за 1,46 месяца. Однако за последующие 6 месяцев организация вряд ли сможет восстановить свою платежеспособность. Об этом свидетельствует коэффициент восстановления платежеспособности (< 1).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами говорит о том, что оборотные средства закупаются организацией на 37% на собственные средства без учета основных средств, при этом наблюдается динамика роста на 25% по сравнению с 2008 годом. На собственные средства организация существует на 37 %.

Расчетные данные таблицы показывают, что соотношение собственных и заемных средств также не соответствуют нормативу: на 1 руб. заемных средств всего 59 копеек собственных. Однако этот показатель увеличился по сравнению с прошлым периодом.

В целом стоит отметить, что коэффициент финансовой устойчивости организации ниже норматива. Частично это связано с показателями, рассматриваемыми в п. 2.1. данной главы.

Это заставляет задуматься о принятии серьезных управленческих решений для дальнейшего развития организации.

Рассмотрев технико-экономическую характеристику предприятия в целом и проанализировав динамику изменений его финансовых показателей, необходимо проанализировать рентабельность продаж организации по отдельным группам товаров.

2.3 Преимущества и проблемы ООО «ЗвукАвто»

Для того, чтобы выявить причину снижения финансовой устойчивости ООО «ЗвукАвто» проанализируем рентабельность продаж по группам товаров. Таблица 2.3 позволяет проследить динамику изменения рентабельности продаж в 2008-2009 году.

Таблица 2.3 Динамика изменения рентабельности продаж по отдельным группам товаров в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| За 2008 год | | | | | | |
| № п/п | Товары группы | Объем продаж, в ед. | С/ст-ть, в руб. | Цена средней реализации за ед., в руб. | Прибыль от продаж за ед. | Рентабельность продаж |
| 1 | Автозвук | 8154 | 2985,28 | 3071,86 | 86,58 | 2,82 |
| 2 | Антирадар | 1127 | 1470,28 | 1508,42 | 38,14 | 2,53 |
| 3 | Ксенон | 373 | 3782 | 3926,54 | 144,54 | 3,68 |
| 4 | Навигатор | 255 | 7996 | 9074,5 | 1078,5 | 11,88 |
| 5 | Сигнализация | 2046 | 1100 | 1124,38 | 24,38 | 2,17 |
| За 2009 год | | | | | | |
| № п/п | Товары группы | Объем продаж, в ед. | С/ст-ть, в руб. | Цена средней реализации за ед., в руб. | Прибыль от продаж за ед. | Рентабельность продаж |
| 1 | Автозвук | 1296 | 3835,6 | 3931,5 | 95,9 | 2,44 |
| 2 | Антирадар | 177 | 1678 | 1725 | 47 | 2,72 |
| 3 | Ксенон | 99 | 2141,4 | 2205,6 | 64,2 | 2,91 |
| 4 | Навигатор | 820 | 5502,4 | 5798 | 295,6 | 5,10 |
| 5 | Сигнализация | 379 | 2169 | 2232 | 63 | 2,82 |

Сравнительный анализ таблиц за 2008-2009 гг. показал, что самой рентабельной является группа «Навигаторы». Однако в 2009 году оставшись самой высокой рентабельность по данной группе снизилась с 11,88% до 5,10%.

Т.к. темпы снижения цены превышали темпы снижения себестоимости. Причиной снижения себестоимости в группе «Навигаторы» явилось то, что появились новые торговые марки, увеличилось количество предложений в целом по модельному ряду.

Существенное увеличение продаж привело к увеличению покупательской активности.

Следующей по рентабельности идет группа «Ксенон», где существенное снижение себестоимости и цены, при незначительном (0,77%) снижении рентабельности, не привело к повышению объема продаж. Это вызвано снижением покупательской активности. В свою очередь снижение покупательской активности по отношению к данной группе товаров вызвано изменениями в правилах дорожного движения.

Группы «Автозвук», «Антирадар» и «Сигнализация» при коэффициенте рентабельности несущественно изменившемся по отношению к прошлому году показали снижение объемов продаж при возросшей себестоимости и выросшей цене реализации. Причина повышения себестоимости в данных группах – конструктивные изменения, вызванные востребованностью новых функций.

Достаточно наглядно рентабельность продаж по группам товаров в 2008-2009 гг. отражена на рисунках 2.1, 2.2.

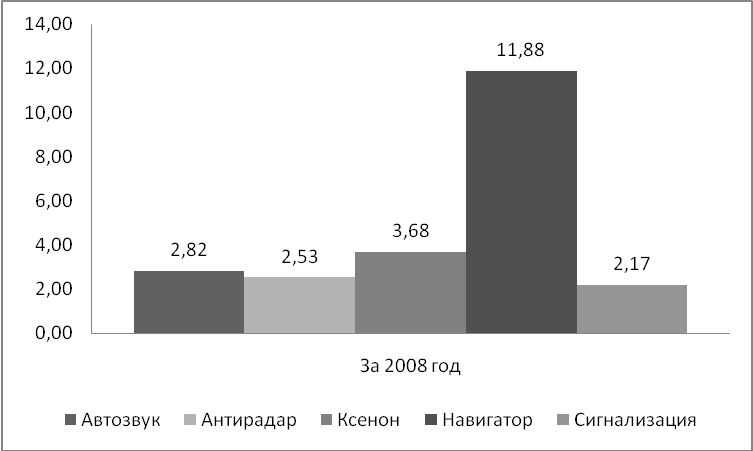


Рисунок 2.1. Рентабельность продаж по группам товаров в 2008 году

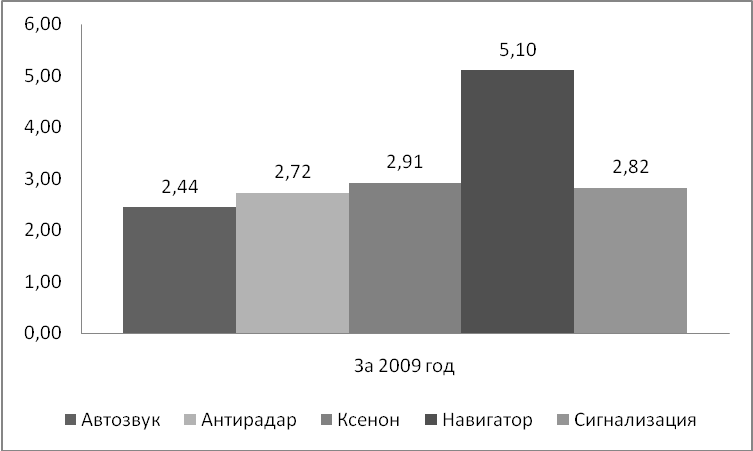


Рисунок 2.2. Рентабельность продаж по группам товаров в 2009 году

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ЗВУКАВТО», ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

3.1 Организация личной работы руководителя

ООО «ЗвукАвто» - это небольшое торговое предприятие, его руководитель или (как это прописано в штатном расписании) директор является основоположником деятельности фирмы. Организация создана в 2005 году. На начальном этапе руководитель совмещал несколько должностей, налаживал деятельность с самого начала и до самого конца. И теперь относится к результату своего труда, как к собственному ребенку. В настоящее время штат сотрудников небольшой:

- директор;

- бухгалтер;

- менеджер по продажам;

- менеджер-водитель.

Каждый сотрудник занимается своими обязанностями.

Менеджер по продажам осуществляет прием заказов, обработку, поиск по местным поставщикам. Работу по браку: прием, проверку, отправку и получение из сервисных центров. Следит за погрузкой, отпуском товара, учетом и ведением склада.

Менеджер-водитель осуществляет получение товара на транспортных компаниях, доставку товара по потребителям, погрузку и разгрузку на складе.

Финансовый документооборот данной организации осуществляется бухгалтером.

При этом нужно отметить, что руководитель ООО «ЗвукАвто» является грамотным управленцем, его интересует весь процесс работы до последней мелочи, он знает функции каждого работника и при необходимости может выполнять их самостоятельно.

Для удобства рассмотрения организации работы руководителя ниже приведен его план работы на одну из рабочих недель:

Таблица 3.1 План работы руководителя ООО «ЗвукАвто»

|  |  |
| --- | --- |
| понедельник | |
| 09:30 – 10:30 | «Планерка», текущее планирование работы на неделю |
| 10:30-13:00 | Распределение денежных средств для оплаты поставщикам |
| 13:00-14:00 | Обед |
| 14:00-16:30 | Заказ товара у поставщиков |
| 16:30-18:00 | Обработка поступивших счетов, принятие решений по оплате |
| вторник | |
| 09:30-13:00 | Сбор заказов |
| 13:00-14:00 | Обед |
| 14:00-16:00 | Работа по браку:  - контроль отправки в сервисный центр;  - получение документов на компенсацию для компаний-поставщиков. |
| 16:00-18:00 | Решение общих вопросов по деятельности организации |
| среда | |
| 09:30-13:00 | Поиск новых клиентов |
| 13:00-14:00 | Обед |
| 14:00-18:00 | Поиску новых поставщиков, новых товарных позиций |
| четверг | |
| 09:30-13:00 | Заказ товара у поставщиков |
| 13:00-14:00 | Обед |
| 14:00-16:00 | Сбор заказов |
| 16:00-18:00 | Обработка поступивших счетов, принятие решений по оплате |
| пятница | |
| 9:30-10:30 | Распределение денежных средств для оплаты поставщикам |
| 10:30-13:00 | Тренинги для клиентов |
| 13:00-14:00 | Обед |
| 14:00-16:00 | Прием и обработка заказов |
| 16:00-18:00 | Решение общих вопросов, подведение итогов за неделю |

Исходя из вышеприведенного планирования возможно определить планирование затрат рабочего времени, функции руководителя в организации.

Директор ООО «ЗвукАвто» часто сам напрямую общается с поставщиками продукции, участвует в заключении договоров и проверке добросовестности поставщиков. В тоже время он не упускает возможности обговорить самостоятельно вопросы сотрудничества с наиболее крупными покупателями, готов идти им на встречу. Руководитель четко планирует свое рабочее время, распределяя работу с текущими документами в промежутки между встречами, совещаниями, приемами посетителей. Также он интересуется новшествами на рынке реализуемой продукции, старается быть в курсе наиболее удачных разработок. Он осуществляет четкий контроль за исполнением поручений. Использует в своем руководстве не только материальные, но и моральные методы стимулирования, т.е. работает по принципу: «стимулирование к действиям посредством оплаты труда эффективно только в первые полгода работы человека на новом месте, деле же без морального стимулирования не обойтись».

3.2 Влияние стиля руководства на результаты деятельности организации

Как уже упоминалось выше, управление персоналом в ООО «ЗвукАвто» осуществляется директором. В его компетенцию входит прием и увольнение сотрудников, повышение их квалификации, материальное и моральное стимулирование, контроль.

На первый взгляд может показаться, что фирмой управляет авторитарный руководитель, использующий жесткие методы руководства. Но на деле все не так. Директор ООО «ЗвукАвто» - руководитель строгий, но справедливый, заинтересованный и в некотором роде демократичный. В фирме именно он является лидером, причем лидером не только формальным, но и неформальным, т.е. имеет авторитет у подчиненных. Он не боится расширять полномочия своих подчиненных, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику, крайне редко использует в работе метод принуждения – ему достаточно просьбы.

При определении стиля руководства предприятием несложно определить, что это демократический стиль или (если исходить из концепции Врума-Йотона) стиль «консультативно-групповой». В своей работе руководитель использует в основном экономические и социально-психологические методы и крайне редко организационно-распорядительные. Метод делегирования полномочий также имеет место в управлении.

В целом стиль руководителя в данной организации приближается к стилю «9.9» (если характеризовать его согласно решетке стилей руководства, рассматриваемой в пункте 1.2.3 Главы 1 данной работы). Иными словами стиль руководства можно также охарактеризовать как «соучаствующее управление» (понятие дано в пункте 1.2.1 Главы 1 настоящей работы). Вполне объективными причинами такого стиля руководства является в том числе, небольшой штатный состав организации. Отношения в организации между руководителем и сотрудниками балансируют между отношениями «на равных» и соблюдением субординации. Поддержанию такого стиля руководства способствуют следующие факторы:

- участие в выставках реализуемой продукции не только руководителя, но и менеджеров;

- развитие компетентности сотрудников в данной сфере услуг путем проведения тренингов, встреч со специалистами их компаний-поставщиков;

- возможность внесения сотрудниками предложений по расширению ассортимента, номенклатуры товара и т.д.

Коллектив ООО «ЗвукАвто» дружный и работоспособный, вместе работают, вместе борются с конфликтами и неудачами, вместе радуются победам. За пять лет полноценной работы предприятия они добились значительных успехов. И если в дальнейшие годы у руля ООО «ЗвукАвто» будет продолжать стоять разумный, знающий, опытный лидер-руководитель фирме будет куда расти и развиваться.

ГЛАВА 4. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Исследование, проведенное в предыдущих главах, дало основание утверждать, что методы управления являются важнейшим элементом осуществления управленческого процесса в любой организации. От правильного их выбора в той или иной ситуации зависит качество управленческой деятельности.

Теоретическое и эмпирическое исследование методов управления убеждают, что их совершенствование необходимо на современном этапе усложнения функций предпринимательства в экономике страны.

Исследование выявило ряд проблем в применении методов управления, которые касаются, прежде всего, недостаточно эффективного использования познавательных методов управления при выработке управленческих решений, и недооценки роли социально-психологических методов при регулировании взаимоотношений между участниками управленческого процесса.

Совершенствование организационных методов управления в современный период должно идти по пути постоянного поиска оптимальной организационной структуры с четким определением функциональных обязанностей сотрудников, максимально возможного сокращения текучести кадров и повышения эффективности информационного обеспечения деятельности фирмы на основе технического переоснащения и внедрения современных информационных технологий.

Необходимо и постоянное совершенствование методов регулирования. Как показало исследование, административные методы по-прежнему являются определяющими в практике взаимоотношений руководитель - подчиненный. Но их применение должно строится с учетом ряда факторов, прежде всего, соблюдения правомочности и предоставления относительной инициативы нижестоящим объектам управления, а также учета социально-психологических особенностей ситуации и конкретного участника управленческих отношений.

Нельзя забывать и о том, что экономические методы управления не имеют определяющий характер в деятельности предпринимательской фирмы, не стоит недооценивать их роль на современном этапе развития нашего общества. Необходим полный учет всех экономических факторов для определения объективной оценки труда сотрудников.

Подлинным кладезем правленческой мудрости, ориентированным на рыночную экономику, является книга известных американских специалистов Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)».

В книге, которая пользуется огромным спросом во всем мире, обобщен и проанализирован опыт лучших североамериканских компаний, работающих в разных отраслях промышленности и сферы обслуживания, с единственной целью — разобраться, как они сумели добиться успеха. В результате этой большой аналитической работы было выделено восемь главных признаков, которые делают предприятие самым лучшим.

Именно следование этим признакам, применение их в своей деятельности задают основное направление совершенствованию управленческой деятельности и организации труда. Вот эти признаки.

Первый: «лицом к потребителю». Это ключевое качество. Главная задача — в течение короткого времени отреагировать на любую жалобу, принять самые чрезвычайные меры.

Руководитель фирмы, соблюдающей этот принцип, должен наносить регулярные визиты к основным клиентам. Руководитель периодически выполняет обязанности агентов по сбыту, вступая в непосредственный контакт с потребителем. Отказ заказчика от услуг фирмы рассматривается как чрезвычайное событие.

Вторая отличительная черта: «производительность — от человека». Она предусматривает демократический стиль управления, уважение руководителей к своему персоналу, веру а способности работников. Практически эта принципы реализуются в том, что все работники имеют право на информацию о делах предприятия и на участие в этих делах. Им гарантируется определенный социально-экономический статус. Работники обращаются друг к другу по имени, независимо от занимаемого положения. Руководитель приучает себя не только терпеливо, но и с интересом выслушивать подчиненных.

Третий признак — «пристрастие к действию». Суть этого признака в том, что здесь ставят «действие выше планирования, дело — выше размышлений, конкретное — выше абстрактного». Эти требования направлены против бюрократизма, канцеляршины, имитации деятельности. Бюрократические, чисто административные методы руководства оказываются бессильными при проявлении нестандартных, уникальных ситуаций, столь характерных для современного динамичного производства.

Четвертый важный принцип успеха — это «самостоятельность и предприимчивость». Этот принцип особенно важен в случае применения всевозможных новаций, столь характерных для образцовых предприятий. Основа любой новации — человек, приверженный новому делу, одержимый им.

Пятый признак образцовости связан с управлением персоналом предприятия. Он формулируется как «побуждение через ценности, активная включенность руководителя в дела персонала». Суть данного признака проявляется в особом стиле и методах руководства, характерных для менеджеров лучших компаний. Их отличительная особенность — неприятие командных, силовых приемов, пренебрежение подробными мелочными указаниями, детальными инструкциями, скрупулезными распоряжениями. Эффективность управления, ясность руководства, взаимопонимание работников на всех уровнях достигаются внутренним единством персонала, исходящим из общих целей, одинакового представления о путях их согласованного достижения.

Шестой признак благополучия фирмы — «приверженность своему неповторимому делу». Это предполагает самобытность — способность компании сохранить свое лицо при любом изменении обстановки и при любом развитии дела (подобно тому, как для отдельного человека самобытность — признак высокого уровня развития личности).

Седьмой важнейший признак — «простая форма, скромный штат управления». Для соблюдения данного принципа необходимо добиться такого формирования и функционирования организационной структуры управления, которые позволили бы совместить необходимую стабильность (консерватизм) этих структур и гибкость системы.

Восьмой, и последний, признак — «свобода действий и жесткость одновременно». Смысл его в сочетании свободы, неформализованности управления со строжайшим порядком и дисциплиной всех работников. Обеспечивается это тем, что с многими мягкими «можно» соседствуют и железные «нельзя». Такими «табу» являются вопросы, связанные с конечными целями деятельности компании, прежде всего снижение качества продукции и обслуживания потребителя.

Следует отметить, что руководитель анализируемой организации интуитивно соблюдает в своей деятельности указанные выше признаки (хотя бы в части). Поэтому смело можно надеяться, что данная компания будет успешной в своей сфере услуг еще достаточно длительный период.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние 60 лет теории руководства претерпели серьёзнейшие изменения. Начинались исследования в области стилей руководства с так называемого качественного подхода. Основной целью его, был поиск черт, присущих только руководителям и позволяющим им занимать ключевые посты. Такой подход потерпел неудачу, так как не удалось выявить у руководителей особых качеств.

Переворот в этом направлении сделали исследования Курта Левина, которые были направлены на типизацию поступков руководителей и выделение определённых групп, для которых характерен тот или иной стиль. Выделив авторитарный, демократический и попустительский стили руководства сторонники этого подхода вполне успешно исследовали и описали ключевые позиции выделенного Левиным «игрового поля».

Кроме того, выделение различных стилей руководства, поставило вопрос об их эффективности. Именно на этот вопрос до сих пор пытаются ответить учёные и специалисты. Попытки ответить на этот вопрос показали ошибочность подхода, при котором один стиль объявлялся более эффективным, чем другой. В результате этот подход потерпел неудачу, и ему на смену пришёл ситуационный подход.

В теории ситуаций руководство видится не как атрибут отдельных личностей. Здесь исходят из того, что вид руководства необходимо изменять в зависимости от особенностей социальной ситуации. Именно ситуация по мнению сторонников этого подхода определяет, с какими функциями связан руководитель. Однако учёные столкнулись с недостаточностью и слабостью эмпирических исследований, что привело к появлению большого числа «частных» теорий. Полностью же описать всё поле возможных ситуаций пока не удаётся. Кроме того сами учёные высказываются о том, что обычно гораздо легче изменить саму ситуацию, чем изменить стиль руководителя.

Т.о. стиль руководства (англ. style of management) – типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных Бесспорно, работа организации, достижение поставленных ею целей, морально-психологический климат в ней во многом – результат умелого или неумелого руководства. Именно руководитель является толчковым механизмом деятельности. От его опыта, знаний, личных качеств, выбранной стратегии работы зависит не только результат деятельности компании, но и моральное удовлетворение сотрудников. Говоря о руководителе, начальнике, директоре, хочется говорить о человек, который приходит в коллектив для того, чтобы принести пользу, который открывает дверь офиса и уже ничего, кроме работы его не интересует, который умеет забыть и не показать свои личные проблемы и трудности подчиненным, иным словом о человеке, который умеет управлять собой.

При работе над данной курсовой работой была сделана попытка проанализировать имеющиеся стили руководства в организации малого бизнеса на микроуровне конкретного предприятия.

В первой главе было дано определение стиля руководства, приведена основная классификация стилей руководства организацией.

Вторая глава была посвящена рассмотрению экономической характеристики и анализу функционирования малого предприятия на примере ООО «ЗвукАвто».

В третьей главе проведен анализ имеющегося в организации стиля руководства.

Каждый руководитель выбирает свой путь управления компанией или ее звеном, т.е. каждому руководителю присущ его собственный, очень часто неповторимый, стиль руководства.

Современный предприниматель вынужден работать в условиях непрерывно изменяющейся экономических, социальных, политических условий, поэтому только постоянный контроль ситуации и гибкость в управлении может помочь выбрать правильный стиль управления в той или иной ситуации.

Проведенные исследования показали, что в своей практической деятельности руководители не используют один устоявшийся стиль руководства. Они вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями. Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы.

Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей, вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем.

Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блинов А.О. Искусство управления персоналом – М, 2001. – 120 с.
2. Бурков В.Н., Ириков В.Н. Модели и методы управления организационными системами. - М: БЕК, 2006. – 210 с.
3. Велихов А. Бизнес идея: Автосервис// Бизнес-Магазин - business-magazine.ru
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2003. – 143 с.
5. Лобанова ТН., Михайлов Я.В. Основы менеджмента. - М, 2005. – 321 с.
6. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М: БЕК, 2007. – 254 с.
7. Кричевский Р.Л. Вы - руководитель. - М.: Дело, 2006. – 163 с.
8. Кузьмина Т.И. Экономика малого бизнеса. - М.: МГУ, 2002. – 127 с.
9. Максвелл Д.С. Шеф и его команда. – М., СПб.: Петер, 2008. – 172 с.
10. Минаева Н.В. Экономика и предпринимательство. - М.: Владос, 2004. – 200 с.
11. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России // Журнал «Справочник по управлению персоналом», № 4-2004.
12. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой — М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
13. Понятие стилей руководства // Сайт «Фонд поддержки малого бизнеса» - http://www.nanocorp.info
14. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 210 с.
15. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. // Журнал «Управление персоналом», №8-2007.
16. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: Инфра-М, 2006. – 570 с.
17. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Кунрякова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 400 с.
18. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства – М., 2002. – 182 с.