# Содержание.

Введение

**1. Управление и его основные элементы**

     1..1 Сущность управления и руководства

     1.2. Стиль как составная часть эффективного руководства

**2. Модели стилей руководства**

2.1. Типология лидерства К. Левина

2.1.1. Характеристика авторитарного стиля

2.1.2. Характеристика демократического стиля

2.1.3. Характеристика пассивного стиля

2.2 . Обобщение стилей управления

2. 3. Формирование эффективного стиля руководства

**3. Анализ стиля руководства в фирме «ВИКА»**

3.1. Общая характеристика деятельности и персонала

фирмы «ВИКА»

3.2 Определение стиля руководства трудовым коллективом

Заключение

Использованная литература

 Приложение

**Введение**

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Основной целью исследования является анализ классификаций стилей руководства, которые применяют в своей практике руководители и выбор наиболее оптимального варианта сочетания методов воздействия на работников. Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в процессе оптимизации деятельности человека, а так же в интегральном изучении личности. «Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации. Существует много примеров того, как руководитель, возглавив отстающий коллектив и правильно выбрав стиль руководства, преобразовывает ситуацию, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников. И наоборот при ином стиле можно разрушить эффективно работающий до того коллектив»[8, 514]. Знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва. Руководителю трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной.

Но независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Честерфильд говорил, что "стиль - одежда мысли", а Бюффон утверждал даже, что "стиль - это сам человек". Справедливость этих афоризмов подтверждается и современным толкованием стиля работы, который оценивается как совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и стоящих задач.

Существует специальная система исследований и опросов, направленная на изучение ведущего стиля управления. С ее помощью можно определить ведущий стиль управления, применяемый руководителем наиболее часто. Анализ данных позволяет построить и изучить структурный профиль различных административных стилей, типичный для каждого индивида, понять, какие стили руководитель использует чаще всего, какие время от времени, а от каких стилей отказывается в своей работе. Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении, обязательна и полезна для изучения. Конкурентоспособность компании любого масштаба напрямую зависит от способности руководства организовать работу так, чтобы коллектив работал как единое целое.

Объектом исследования в данной работе является крестьянское хозяйство «ВИКА», которое имеет три структурные единицы и 19 работников.

Предмет исследования – стиль руководства, применяемый руководителем данной фирмы.

Цель курсовой работы – определить стиль руководства, который использует руководитель исследуемой фирмы. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1)рассмотреть стиль руководства, как составляющий элемент управления,

2)охарактеризовать модели стилей руководства,

3)определить стиль руководства, применяемый в крестьянском хозяйстве «ВИКА».

Для выполнения указанных задач использованы такие методы исследований, как информативно-целевой анализ, теоретическая литература по вопросам стиля руководства, а также «эмпирические методы исследований – изучение документации фирмы «ВИКА» и тестирование работников по методике В. П. Захарова.

1. **Управление и его основные элементы**

**1.1 Сущность управления и руководства**

**Управление** - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники. Выдающийся итальянский политик Николо Макиавелли считал, «что управлять, значит заставить исполнителя верить. Достижение такого эффекта в управлении является одной из важнейших задач любого руководителя»[12, 8].

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

***Руководство*** - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели. «В современном понимании руководство следует охарактеризовать скорее как способность добиваться достижения поставленных целей и задач организации посредством влияния и мотивации людей, нежели как применением диктаторских методов»[1, 260].

***Руководить (в бизнесе)*** - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. «Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных качеств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффектность руководителя и способствуют признанию собственной ценности»[9, 386]. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

Степенью понимания смысла распоряжения;

Совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;

Интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;

Личных взаимоотношений;

Организаторских талантов руководителя;

Качества руководства;

Мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

**1.2. Стиль как составная часть эффективности руководства**

Следующей составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Исследователи накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. 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.

Стиль руководства – « Устойчивая система средств, методов и форм воздействия руководителя с коллективом организации направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными субъективными факторами протекания управленческого процесса» [13, 465], другими словами, это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

**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» [8, 513]. 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. « Под стилем работы можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчинённых. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры и пр.» [7, 286].

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. 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, 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:

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.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных. «Стиль – осознанная потребность поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей»[4, 465].

**2. Модели стилей руководства.**

**2.1 Типология лидерства К. Левина**

В современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства. Наиболее распространена типология лидерства Курта Левина, который считал, что стиль управления может быть: авторитарным, демократическим, либеральным (попустительским). Важнейшим общим основанием выделения этих является характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным.

**2.1.1. Характеристика авторитарного стиля**

Автократичное руководство – «cтиль руководства, для которого характерны централизация полномочий и навязывание подчинённым мнения руководителя при принятии решений»[15, 182]. Авторитарному стилю присущи единоличное принятие решений по всем вопросам, слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу власти официальной должности, определяемой иерархической структурой организации. Он ожидает от сотрудников соответствующего подчинения, применяются методы воздействия в основном в виде приказов, распоряжений. Руководитель сам определяет цели и задачи деятельности, строго контролирует их выполнение. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он награждает и наказывает подчиненных по своему усмотрению, в организации нет четких критериев оценки. Сотрудникам предоставляется необходимый минимум информации. Такой стиль характерен для лидера-руководителя, который превращает методы администрирования в стиль поведения: лидер не говорит с сотрудниками до тех пор, пока не займет позиций, с которых он может приказывать. В его общении с сотрудниками доминируют требование-приказ, требование условие, требование-угроза. Такого лидера можно узнать по наличию следующих признаков:

* Очень ценит свое слово, любит цитировать самого себя.
* Кабинет-святилище. Все вопросы предпочитает решать только в его стенах. Если нужно решить вопрос с ближайшим сотрудником, сидящим буквально за стенкой, предпочитает официально вызывать его через секретаря.
* Избегает прямых контактов с коллективом сотрудников, требования передает по служебной лестнице.
* Умело использует метод «кнута и пряника». В ход могут идти и представление материальных благ, и наказание, прямые и косвенные угрозы.
* Хорошо знает и умело использует слабые стороны личности, в определенных случаях умеет собирать «компромат».
* Свою линию проводит через зависящих и достаточно преданных сотрудников.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю

исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, «вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем. »[11, 204].

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

**Авторитарный стиль**. Выводы:

 Природа стиля: Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя. Потоки информации преимущественно сверху, обратная связь работает слабо.

 Сильные стороны: Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату.

 Слабые стороны: Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя загрузка руководителя, частые «авралы», «задавленная» конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.

 Психологический климат: Заискивание, подхалимаж, лесть вплоть до холуйства по отношению к руководителю. В коллективе отношения типа «дедовщины», выяснение отношений, творческий застой.

 Условия применения: Грамотный руководитель, критическая ситуация.

**2.1.2. Характеристика демократического стиля**

Демократическое руководство – «стиль руководства, основанный на включении работников в принятие решений и выработку трудового регламента»[15, 183].Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным отношениям. Цели деятельности согласуются с сотрудниками. При распределении работ учитываются пожелания членов групп. Оценка сотрудников производится по известным всем критериям. Обычно такой стиль устанавливается, когда к управлению организацией приходит квалифицированный, умный, но несколько нерешительный и невластолюбивый человек, причем нерешительность в данном случае является не столько свойством его характера, сколько следствием понимания сложности, многофакторности явлений, с которыми приходится иметь дело. У такого руководителя возникает потребность выслушать авторитетные мнения, сопоставить с ними свою позицию, выверить ее в ходе дискуссии. Не пренебрегает он и дополнительной информацией, и чужим опытом. Таким образом, интерес к иной точке зрения и обсуждение проблемы при принятии решения носят отнюдь не формальный характер, что отчетливо ощущают участники такого обсуждения. При этом принятие решения остается прерогативой руководителя. Демократический стиль вовсе не отменяет принцип единоначалия. Присоединяясь к выработанному коллегиально решению, руководитель превращает его из проекта в документ и принимает на себя всю связанную с этим личную ответственность и за выполнение, и за последствия. Но в отличие от авторитарного стиля это отнюдь не освобождает от ответственности остальных участников процесса принятия решений. Правда, речь теперь идет не о «внешней» ответственности (под страхом негативных санкций), а прежде всего ответственности внутренней, перед самим собой, инструментами которой служат совесть, профессиональная самооценка, мнение значимых лиц и пр.

Руководитель, «использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным»[11, 206]. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

**Демократический стиль**. Выводы:

 Природа стиля: Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя. Принятие решения раздельно по уровням на основе участия. Потоки информации идут активно в двух направлениях.

 Сильные стороны: Возможность предсказания результатов.   
Основное внимание порядку, результату.

 Слабые стороны: Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя загрузка руководителя, частые «авралы», «задавленная» конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.

 Психологический климат: Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.

 Условия применения: Грамотный руководитель и обученные подчиненные.

**2.1.3. Характеристика пассивного стиля**

Либеральный стиль – « это стиль, при котором руководитель чаще всего не вмешивается в работу подчинённых, предоставляя им широкую самостоятельность. Свои решения он облекает в форму рекомендаций и советов, которым подчинённые вправе и не следовать, если находят более эффективный способ достижения поставленной цели »[12, 204]. Пассивный (либеральный) стиль управления характеризуется стремлением руководителя устраниться от принятия решений или переложить эту задачу на других, полным безразличием к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, предоставляет полную свободу действий своим подчиненным. Необходимую информацию он выдает им по их просьбе. В группе отсутствует четкое структурирование труда, распределение прав и обязанностей. Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности.

**Пассивный стиль.** Выводы:

 Природа стиля: Снятие руководителем с себя ответственности в пользу группы (организации).

 Сильные стороны: Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.

 Слабые стороны: Группа может потерять контроль и снизить скорость решения проблем без лидерского вмешательства.

 Психологический климат: Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.

 Условия применения: По отношению к отдельным квалифицированным специалистам.

**2.2 Обобщение стилей управления**

Все вышеописанные «одномерные» стили руководства можно представить в виде сводной таблицы, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским.

Обобщенная характеристика основных стилей управления:

Таблица 2.2.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| Способ принятия решений | Единоличный с подчиненными | На основе консультаций сверху или мнения группы | На основе указаний |
| Способ доведения решений до исполнителя | Приказ, распоряжение, команда | Предложение | Просьба, упрашивание |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителя |
| Отношение к инициативе подчиненных | допускается | Поощряется и используется | Полностью передается подчиненным |
| Принципы подбора кадров | Избавление от сильных конкурентов | Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере | - |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Безразличное |
| Отношение к общению | Отрицательное, соблюдает дистанцию | Положительное, активно идет на контакты | Инициативы не проявляет |
| Отношение к подчиненным | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательной | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Разумное | Мягкое, формальное |
| Отношение к стимулированию | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

Теория Дугласа Мак Грегора выделяет стиль Х и У, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности:

* для стиля Х характерно восприятия подчинённых «как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишённых честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищённости. Поэтому их нужно заставлять трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жестокий контроль» [14, 172].
* Руководитель стиля У исходит из того, что « труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней; если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные, то в своей деятельности они будут прибегать к самоуправлению и к самоконтролю. В этом случае приобщение расценивается как акт доверия и несёт функции вознаграждения»[14, 172].

Известна теория Ренсиса Лайкерта, выделяющая 4 стиля управления: эксплуататорско-авторитатный,

благосклонно-авторитарный,

консультативно-демократический,

партисипативный( основанный на участии).

Учёные Хьюстонского университета Блейк и Мутон разработали управленческую матрицу. В их подходе стиль руководства обозначается местом поля, ограниченного осями « забота о производстве» и «забота о людях».

Заслуживает внимания подход Врума и Йеттона, которые выделили два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль, поставив их в зависимости от характера взаимодействия руководителя с подчинёнными в процессе принятия решений.

К этому подходу примыкает модель Херси и Бланшара, увязывающая стиль руководства со степенью зрелости группы, которая в свою очередь связана со степенью ощущения причастности членов группы к делам фирмы.

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.

**1. 3. Формирование эффективного стиля руководства**

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Управлять, значит знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешёвым способом». Телор Ф.[13, 498].

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определиться совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и долговременный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других).

Если обратиться к историческому прошлому, то в период социалистической экономики при недостаточной подготовленности кадров широкое распространение получил автократический стиль, и это было оправдано. Но в современных условиях, когда подчиненные склонны к самостоятельным действиям, при возросшем интеллекте работников, очевидно, что у него нет будущего. Успехи в системе, руководимой в директивном стиле, длительный период имеют кажущиеся, нежели действительные результаты. Обычно после некоторых достижений неизбежно наступает упадок. И тогда обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, подавлялась инициатива подчиненных.

Приведенные данные, как и в целом практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от автократического и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. «Эффективный руководитель формируется в процессе организационного и группового развития, выступая в качестве лидера. Движущая сила его развития – беспощадный самоанализ, непрерывное самообучение, уверенность в себе, энтузиазм»[12, 196].

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, сообразный конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменят стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности. «В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и поэтому все руководители ведут себя по разному в одинаковых обстоятельствах. Успешное руководство – это функция трёх переменных: руководителя, подчинённого и изменения ситуаций»[7, 314].

**3. Анализ стиля руководства в фирме «ВИКА».**

**3.1. Общая характеристика деятельности и персонала фирмы «ВИКА».**

Крестьянское хозяйство «ВИКА» зарегистрировано в 1992 году, основным видом деятельности является лесоразработка. В 1997 году регистрируется новая структурная единица – деревообрабатывающий цех. 2000 год- предприятие общественного питания, а именно кафе, в приграничном городе Зилупе. В 2004 году– фирма открывает третью структурную единицу – школьную столовую. Все три структурные единицы функционируют и сегодня.

Деревообрабатывающий цех в данный момент насчитывает 11 работников. Работа трудоёмкая, поэтому в цехе работают мужчины. Средний возраст работающих на пилораме 30-35 лет. Образование у работников данной структурной единицы или среднее или среднее техническое. Текучесть кадров большая, за последний 2006 год уволилось три человека, а это 27%. Но на данной структурной единице наблюдается интересная тенденция: человек увольняется и поработав некоторое время на других предприятиях обычно возвращается на пилораму.

**В** кафе работает 4 человека: два повара и два бармена. Работа посменная. Все четверо – женщины. У каждой есть образование по специальности. Возраст колеблется от 26 лет до 52. Повара постарше, за стойкой стоят молоденькие девушки. В кафе текучести кадров практически нет, если не считать молодую маму, ушедшую в декрет.

Школьная столовая работает три года, работают 4 человека, все женщины, возраст 21 – 54 года. Практически у всех образование по специальности, за исключением буфетчицы. У неё образование среднее. За три года работы, в 2005 году, уволилась одна женщина . Текучесть кадров: 2005 год – 25%, 2006 – 0%, 2007- 0%.

Персонал в фирме обычно набирается путём прямого поиска. В девяностых годах, когда начала функционировать пилорама, дефицита в рабочей силе не было, так что можно было провести и отбор персонала, и обучение его, зная, что рабочих мест создаётся не так много, и работник не уйдёт на другое предприятие. В данный момент деревообрабатывающий цех периодически испытывает нехватку человеческих ресурсов. Работа в данной отрасли трудоёмкая, хотя и хорошо оплачиваемая. С оставшимися людьми (не уехавшими за границу и в большие города) необходимо много работать.

В кафе и школьной столовой с персоналом работать проще, за время функционирования данных объектов коллективы сработались, появились неформальные лидеры, с помощью которых работа по управлению структурными единицами упростилась. Люди компетентны, ответственны, в отсутствии руководителя могут принять грамотные решения. Поэтому руководитель старается здесь использовать демократический стиль управления, т. е. вопросы решаются коллегиально, о положении дел работники информируются, с подчинёнными налажен постоянный контакт, возможно делегирование части управленческих функций, но при всём этом принятие решений остаётся прерогативой руководителя.

Напротив, в деревообрабатывающем цехе руководителю приходится приказывать, распоряжаться, наставлять, воздействовать на работников с помощью приказов и строго контролировать их выполнение, потому что послабление ведёт к нарушению трудовой дисциплины.

Для того, что бы объективно определить, какой стиль управления использует данный руководитель, работников фирмы попросили как можно точнее и откровеннее ответить на вопросы теста.

* 1. **Определения стиля руководства трудовым коллективом**

Базовая методика, позволяющая определить стиль руководства трудовым коллективом, была разработана **В. П. Захаровым**. Она позволяет выявить несколько стилей руководства трудовым коллективом.

Тест включает в себя 9 групп вопросов, каждая из них подразделяется на 3 утверждения, условно обозначаемых буквами а, в и с.

Для того, чтобы правильно ответить на вопросы, необходимо внимательно прочитать предложенный текст и из трех вариантов ответов-утверждений выбрать только один, наиболее соответствующий стилю руководства в вашем трудовом коллективе. Тестирование может проводиться как всем коллективом, так и каждым индивидуумом в отдельности. В первом случае результаты теста будут более убедительными, так как в большей степени будут лишены субъективности.

В тестировании участвовало 19 работников. После обработки данных теста выяснилось, что часть тестов работников пилорамы набрали до 10 баллов, 7 тестов оценены от 10 до 20 баллов. А это значит, что руководитель хоть и самостоятельно принимает решения, не всегда прислушивается к мнению коллектива и т. д., но всё-таки главное для руководителя – доброжелательная атмосфера в коллективе. Руководитель охотно идёт на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своём деле.

Результаты теста работников кафе – от 21 балла и выше. Женщины считают своего руководителя наделённым великолепными организаторскими способностями.

Полученные от 11 до 20 баллов при анализе тестов школьных рабочих позволяет утверждать, что в коллективе доброжелательная атмосфера и девиз руководителя «коллектив превыше всего». При анализе полученных данных было отмечено, что руководитель имеет два равнозначных ведущих стиля, таким смешанным стилем является тип управления, объединяющий демократический и авторитарный стили. Руководитель придерживается авторитарного стиля там, где этот стиль руководства более эффективен, т. е. на пилораме, так как он подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации. В двух других структурных единицах стиль руководства варьирует от авторитарного до демократического. Здесь руководителю приходится делиться ответственностью и обеспечивать свободу принятия решений, а затем требовать отчета о результатах, устанавливать приоритеты не только в тех сложных ситуациях, которые ему приходится разрешать, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Приходиться быть цельным. Люди должны знать, что можно ожидать от руководителя. Отдав однажды, предпочтение какой-то личности или поставив определенную задачу, он обязан с уважением отнестись к своему решению. Руководителю необходимо действовать с использованием разных стилей в разные периоды времени, по-разному во время кризисных ситуаций и т. д. .

Подводя итоги, следует отметить, что как универсальный «правильный» стиль руководства выделить невозможно: в разных ситуациях необходим разный подход. «Руководитель, который хочет работать как можно эффективнее, получить всё, что можно от подчинённых, не может позволить себе применять какой то один стиль руководства. Он должен научиться пользоваться различными стилями и методами влияния на людей и выбирать наиболее эффективные для конкретной ситуации. Руководитель должен уметь вести себя гибко в зависимости от требования реальности»[5,312]. Трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной. Но независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы.

**Заключение**

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления - человека строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию. Понять и отстаивать принципы всегда легче, чем жить по ним. Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. Особо сложным объектом управления является коллектив, т. е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные, сердечные отношения, как установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств - искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

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 производства 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. «Успешное руководство – это искусство, требующее хорошего знания людей, понимания их самих и причин того или иного поведения»[6, 138].

**Используемая литература**

1.Аналоуи.Ф. Стратегический менеджмент. Москва. Юнити. 2005. 395 с.

2.Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Москва. ACADEMA. 2003. 218 с.

3.Белов В. Г. Смольков В.Г. Исследование систем управления. Москва. Луч. 2002. 246 с.

4. Васильев Ю. В. Теория управления. Москва. Финансы и статистика. 2005г. 606 с.

5. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием. Москва. Бизнес-школа. 2003. 319 с.

6. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах. Москва. 2005. 173 с.

7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Юристъ. Москва. 2003. 495 с.

8. Гапоненко А. Л. Теория управления. Москва. Издательство РАГС. 2004г. 558 с.

9. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород. НИМБ. 2003 г. 713 с.

10. Игнатьева А. В. Максимцов М. М. Исследование систем управления. Москва. Юнити. 2003. 153 с.

11. Калигин Н. А. Принципы организационного управления. Москва. Финансы и статистика. 2003. 266 с.

12. Князев. С. Н. Управление: искусство, наука, практика. Минск. Армита-Маркетинг. 2002. 510 с.

13. Парахина В. Н. Основы теории управления. Москва. Финансы и статистика. 2004г. 557 с.

14. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург. Питер. 2001г. 412 с.

15. Цветаев В. М. Управление персоналом. Санкт –Петербург. Питер. 2002. 189 с.

**Приложение**

***Текст теста***

1. Ваше предприятие производит группу товаров, не пользующихся большим спросом у покупателей. Конкуренты разработали новую технологию производства этих же товаров, отличающихся высоким качеством, но требующих дополнительных капиталовложений. Как в данной ситуации поступит ваш руководящий начальник?

а) продолжит производство товаров, не пользующихся спросом у покупателей;

б) издаст приказ о скорейшем внедрении в производство новых технологий;

с) потратит дополнительные средства на разработку собственных новых технологий, для того чтобы товары по своим качествам превосходили товары

конкурентов.

2. Представьте себе, что вы работаете на автомобильном заводе. Один из ваших сотрудников недавно вернулся из командировки, целью которой было посещение выставки новинок автомобильного производства. Он предложил модернизировать одну из выпускаемых заводом моделей автомобиля. Руководитель вашего завода:

а) примет активное участие в разработке новой идеи, приложит максимальные усилия, для того чтобы быстро ввести ее в производство;

в) отдаст распоряжение о разработке новой идеи соответствующему персоналу;

с) прежде чем ввести это новшество в производство, ваш руководитель соберет

коллегиальное совещание, на котором будет принято общее решение о целесообразности модернизации выпускаемого вами автомобиля.

3. На коллегиальном совещании один из сотрудников предложил наиболее рациональное решение одной из возникших в вашем трудовом коллективе проблем. Однако это решение полностью противоречит предложению, которое до этого внес ваш руководитель. В сложившейся ситуации он:

а) поддержит рациональное решение, предложенное сотрудником;

в) будет отстаивать свою точку зрения;

с) проведет опрос сотрудников, который поможет прийти к единому мнению.

4. Ваш коллектив проделал большую трудоемкую работу, которая не принесла вам желаемого успеха (прибыли). Ваш руководитель:

а) попросит переделать всю работу, подключив новый, более квалифицированный персонал;

в) обсудит сложившуюся проблему с сотрудниками, для того чтобы выяснить причины неудачи, чтобы избежать их в дальнейшем;

с) попытается найти виновных в неудаче (не справившихся с работой) сотрудников.

5. В вашу организацию пришел журналист, работающий в газете, пользующейся популярностью у читателей. Если бы вас попросили перечислить ценные качества вашего руководителя, то какие бы из них вы назвали в первую очередь:

а) квалифицированность, требовательность;

в) осведомленность обо всех затруднениях, возникающих на предприятии; умение быстро принимать нужное решение;

с) одинаковое отношение ко всем сотрудникам, умение идти на компромисс.

6. Один из сотрудников допустил в своей работе незначительный промах, однако для того, чтобы его устранить, потребуется большое количество времени. Как вы думаете, как в данной ситуации поступит ваш руководитель?

а) сделает замечание этому сотруднику в присутствии его коллег, с целью недопущения подобных промахов в дальнейшем;

в) сделает замечание наедине, не привлекая внимание других сотрудников;

с) не придаст этому событию большого значения.

7. На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия. Действия вашего руководителя:

а) предпочтет, чтобы достойный претендент будет выбран коллективным голосованием;

в) он будет назначен самим руководителем;

с) прежде, чем назначить человека на эту должность руководитель посоветуется только с некоторыми членами коллектива.

8. Принято ли в вашем коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?

а) все решения принимаются только руководителем предприятия;

в) на нашем предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;

с) принимая, самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник

предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем;

9. В целом, оценивая деятельность вашего руководителя, вы можете сказать, что

он...

а) полностью поглощен проблемами, возникающими у вас на производстве, так что даже в свободное от работы время раздумывает над их разумным разрешением. Он требователен к другим так же, как и к себе;

в) относится к тем руководителям, которые считают, что для плодотворной работы в коллективе между сотрудниками должны быть ровные, демократические отношения;

с) ваш руководитель не принимает активного участия в управлении предприятием, всегда действует по определенной схеме, не стремится совершенствоваться в малоизвестных ему областях.

10. Руководитель пригласил вас и других сотрудников на юбилей. Обычно в неофициальной обстановке он:

а) говорит с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т. п., при этом именно он задает основной тон беседе;

в) предпочитает оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе, высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать, занимательный эпизод из их жизни;

с) принимает активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения другим собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.

11. Руководитель попросил вас быстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у вас дополнительное время, ваши действия:

а) тут же приступите к ее скорейшему выполнению, так как не хотите показаться неисполнительным работником и дорожите тем мнением, которое сложилось у вашего руководителя о вас;

в) выполню эту работу, но несколько позже, так как начальник прежде всего оценит качество ее выполнения;

с) постараюсь уложиться в сроки, предложенные руководителем, однако не гарантирую высокого качества ее выполнения. В нашем коллективе главное – выполнить работу в намеченное время.

12. Представьте, что кабинет вашего руководителя временно занят (в нем идет ремонт), поэтому ему несколько дней придется поработать в вашем кабинете, что вы при этом будете чувствовать?

а) вы постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность в его присутствии.

в) буду этому очень рад, так как это лишняя возможность обменяться опытом работы с опытным, интересным человеком;

с) присутствие руководителя никак не отразится на моей работе.

13. Вы вернулись с курсов повышения квалификации, узнали много полезного и ценного для вашей дальнейшей работы. Руководитель дал вам небольшое поручение, и вы для его выполнения использовали приобретенные на курсах знания. Как вы думаете, каковы будут действия вашего руководства?

а) обязательно заинтересуется тем, что ему пока неизвестно, подробнее расспросит вас о других нововведениях;

в) не придаст этому факту никакого значения;

с) предпочтет, чтобы вы обратились к его личному опыту выполнения подобных поручений, то есть посоветует выполнить порученное задание так, как ему бы этого хотелось.

***КЛЮЧ К ТЕСТУ***

1. а - 0, в -1, с - 2.

2. а -- 1, в - 0, c - 2

3. а - 2, в - 0, с - 1.

4. а - 1, в - 2, с - 0.

5. а - 0, в - 2, с - 1.

6. а - 0, в - 2, с - 1.

7. а - 2, в - 0, с - 1.

8. а - 0, в - 2, с - 1.

9. а - 2, в - 1, с - 0.

10. а - 0, в - 1, с - 2.

11. а - 1, в - 2, с - 0.

12. а - 0, в - 2, с - 1.

13. а - 2, в - 0, с - 1.

***Результаты теста***

**От 0 до 10 баллов.** Руководитель вашего предприятия предпочитает самостоятельно принимать все решения, до конца отстаивает свою точку зрения, все идеи, исходящие от сотрудников, им тщательно обдумываются, однако он не всегда к ним прислушивается. Он всегда действует по одной и той же схеме, которая, по его мнению, подходит для всех случаев жизни, поэтому все новшества воспринимаются ими неохотно, с некоторой настороженностью. В своей управленческой деятельности он руководствуется принципом: критика одного сотрудника - стимул для активной работы других работников.

**От 11 до 20 баллов.** "Коллектив превыше всего!" - таков девиз вашего руководителя, поэтому главное для него - доброжелательная атмосфера в коллективе. Он всегда прислушивается к мнению своих сотрудников, к обсуждению вопросов, связанных с модернизацией производства, внедрением новых технологий, избранием работников на новые должности, активно привлекаются все члены трудового коллектива. Ваш руководитель охотно идет на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своем деле, при возникновении всевозможных производственных проблем обращается только к ним.

**От 21 и выше.** Ваш руководитель наделен великолепными организаторскими способностями, он быстро принимает важные решения, с интересом следит за новыми идеями, активно внедряет их в производство. При возникновении производственных проблем он не боится обращаться за советом к остальным сотрудникам, охотно соглашается с их мнением, если оно представляется ему наиболее разумным и рациональным. К числу его безусловных достоинств руководителя относится требовательность, объективность, умение критиковать сотрудников, не задевая их самолюбия.