**СОДЕРЖАНИЕ**

# [ВВЕДЕНИЕ](#_Toc157409320) ………………………………………………………………..3

# ГЛАВА1 ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ…………………....5

# [1.1 Менеджер и его роли в управлении организацией](#_Toc157409323) ………………….5

# [1.2 профессия менеджер и требования к ней](#_Toc157409324) …………………………….9

# [1.3 Методы управления.](#_Toc157409325)..............................................................................16

# [1.4 Стили управления](#_Toc157409326) …………………………………………………….25

# [ГЛАВА2 АНАЛИЗ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРАХ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ](#_Toc157409327) ………..…………………………………...34

# [2.1 Стиль управления на SIA”TBT”](#_Toc157409328)……….……………………………..34

# [2.2 Стиль управления на SIA”Venta”](#_Toc157409329) …….……………………………...38

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………….……………………………...41

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ….…………………..42

**ВВЕДЕНИЕ**

Работа менеджера представляется как выполнение управленческих функций в системе "человек-человек". Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства фирмой. Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать управленческую деятельность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов. Поэтому использовать такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль управления, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль - это система постоянно применяемых методов руководства.

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

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами. Кроме того, метод управления более подвижен и чувствителен к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства.

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

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

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

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего "идеального" стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации (ситуативное положение).

"Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

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

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

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

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

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

Цель курсовой работы - показать теоретические аспекты проблемы стиля управления и стиль руководства, их психологические характеристики; рассмотреть проблему стратегического управления человеческими ресурсами на двух предприятиях – SIA «TBT» и SIA «Venta», попытаться проанализировать существующие модели руководства, их “плюсы” и “минусы”, достоинства и недостатки.

Задачи:

- рассмотреть методы управления;

- проанализировать различные стили управления;

- выявить стратегию развития и управления персоналом на конкретном предприятии;

- рассмотреть сущность профессии менеджер;

- сделать выводы и внести предложения по результатам исследования.

**ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ**

* 1. ***. Менеджер и его роли в управлении организации***.

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”. Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще, “управление” это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Основная масса существующих работников управления - это весьма ценный потенциал людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности. С этими людьми необходимо внимательно, вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, обучение, переквалификацию. Нужно создать им стимулы к эффективному труду, да и защиту их прав, наконец, сформировать активную среду социального отбора руководителей и специалистов нового типа, в которой выживут и добьются успеха именно те, кто быстрее и лучше приспособится к новым условиям.

Если же говорить о методах эффективной работы руководителей, то, не умаляя значения, скажем, компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, нужно сказать, что эффективность управления начинается, возможно, с малого - умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться и многое другое.

Кто знает, может быть, овладение всеми этими простыми премудростями на практике даст не только большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к тому, что предприятие, организация станут более гибкими, способными к нововведениям, к преодолению трудностей, которых так много в нашей хозяйственной жизни.

Конечно, очень многое в нашей работе, карьере, жизни зависит от общих для всех общественных и других условий, от особенностей выпавшего на долю каждого места работы, от многих других, возможно, и не очень-то подвластных каждому отдельному человеку объективных обстоятельств. Но не слишком ли часто мы объясняем наши неудачи объективными обстоятельствами, полностью ли используем резервы, заложенные в нас самих? Ведь, как признается в науке менеджмента, правильно сформулировать проблему - это означает на 50% ее правильно решить.

Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач. Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях перестройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

Управление – это серьезный труд, который требует полной самоотдачи.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

* организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* руководителю по отношению к подчиненным;
* администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования.

В последние годы, благодаря проводимым за рубежом опросам менеджеров удалось выявить ряд характеристик, которыми необходимо обладать для ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента.

Ими являются:

1) Широта взглядов и глобальный подход – характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем, выходящих за рамки задач фирмы. Данная особенность менеджера предполагает преодоление им узкого, технократического понимания своих задач, формирование у него чувства ответственности не только за экономические, но и социальные, экологические, нравственные последствия своей деятельности.

2) Долгосрочное предвидение – противостоит скромности некоторых руководителей, что называется, зарываться в текущих проблемах и упускать из вида перспективу развития организации в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры, технологического прогресса открытия новых энергоносителей и т.д.

3) Решительность – твердость и смелость в принятии решений. Очень важная характеристика любого руководителя. Так как отсутствие решительности, смелости может привести к тому, что решение будет принято поздно или вообще не будет принято, что может сказаться отрицательно на предприятии.

4) Упорная работа и непрерывная учеба – необходима, в связи с постоянным обновлением, пополнением законов, нормативных актов, с выходом каких либо указов, приказов, постановлений вышестоящих организаций.

5) Умение чётко формулировать цели – один из способов повышения мотивации людей к труду. Это качество главным образом результат самосовершенствования руководителя.

6) Готовность выслушивать мнения других, в особенности, когда эти другие-подчинённые. Вместе с тем, демонстрация руководителем данного качества в отношении любого человека, включая подчинённого, означает удовлетворение важной социальной потребности последнего – потребности в уважении.

7) Беспристрастность, бескорыстие, лояльность. В беспристрастности руководителя кроется важный ресурс эффективности кадровой политики организации.

8) Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нём. «О качестве менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое» - А.Морита [3].

9) И, наконец, личное обаяние, и здоровье – у здорового человека, при всем процессе больше шансов выглядеть обаятельным человеком.

10) Умение правильно использовать своё время.

Стать классным специалистом можно лишь в том случае, если постоянно работать над собой, совершенствовать свои умения и быть открытым к непрерывному получению новых знаний. Только тогда возможен успех в работе менеджмента, но стимул к этому всегда есть. Ведь именно за таких сотрудников работодатели готовы соперничать, предлагая наиболее выгодные условия.

**1.2 Профессия менеджер и требования к ней**.

Ни одна компания не может существовать без менеджеров - ведь как только появляется фирма, сразу же появляется и потребность в управлении ею. Именно этим занимаются современные менеджеры. Поэтому можно сказать, что сегодня менеджер - одна из основных и наиболее востребованных профессий.

Английское слово "management", употребляемое в русском языке без перевода происходит от латинского слова "манус" - "рука". Первоначально это слово использовалось в области управления животными и обозначало искусство управления ими. Позднее оно было распространено на сферу человеческой деятельности и стало применяться для обозначения процессов управления людьми и организациями. Современное понимание этого термина, которое приведено в Оксфордском словаре, определяет менеджмент как:

1) вид деятельности, процесс управления людьми в разнообразных организациях,

2) область человеческого знания, особое искусство, навык управления,

3) определенную категорию людей, осуществляющих работу по управлению, совокупность (группу) менеджеров отрасли, предприятия, подразделения.

Итак, менеджмент - это в первую очередь управление, а управление, по определению Питера Друкера , это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу[7]. Поэтому менеджмент можно определить как совокупность методов, принципов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности ее работы, а менеджера - как работника компании, принявшего на себя ответственность за качественное исполнение порученных ему производственных процессов и с этой целью управляющего подчиненными ему работниками, непосредственно занятыми в этих процессах.

Каждое структурное подразделение фирмы возглавляет менеджер, основной вид деятельности которого включает в себя управление внутренними процессами в подразделении и согласование их со всеми внешними процессами. По аналогии с группированием структурных подразделений, одни менеджеры подчиняются другим менеджерам, образуя, таким образом, иерархию менеджеров (управленческую иерархию).

Следует также учесть, что высокий уровень квалификации и большой объем ответственности работника еще не означают того, что он является менеджером. Если он самостоятельно и единолично выполняет работу, связанную с управлением, то это еще не дает оснований считать его менеджером. Потребность в менеджменте появляется только в том случае, когда объем работы и ее сложность требуют привлечения дополнительных работников, специализирующихся в конкретных вопросах, и возникает необходимость управлять их деятельностью.

Конечной целью деятельности любого менеджера является достижение требуемого результата (качества) всех производственных процессов, которые выполняются в возглавляемом им структурном подразделении. Управление людьми - работниками компании не является целью его деятельности, и представляет собой только способ и средство, позволяющие менеджеру добиться нужных результатов.

По мнению специалистов, у данной профессии есть ряд особенностей:

* Менеджер - это руководитель и у него всегда имеются подчиненные.
* Менеджер может быть предпринимателем, то есть руководить собственным делом, а может быть наемным работником.
* Менеджер может руководить коммерческой либо некоммерческой организацией.
* Менеджеры возглавляют государственные, общественные и религиозные организации, и этот список можно продолжить.

При этом менеджер может возглавлять предприятие и организацию (менеджеры высшего звена), а может возглавлять только часть ее (менеджеры среднего, низшего звена).

Среди основных функций менеджера выделяют:

* Планирование - определение целей организации и действий по их достижению;
* Организация - структурирование работы сотрудников, повышающее эффективность работы;
* Распорядительство - это процесс доведение решений от менеджера к его сотрудникам;
* Координация - согласование и установление взаимосвязей для достижения поставленных целей;
* Мотивация - создание условий, побуждающих сотрудников эффективно выполнять работу в соответствии их обязанностями;
* Контроль - обеспечение достижения поставленных целей путем отслеживания процесса работы, сроков ее выполнения и своевременной корректировки ошибок.
* Управление же отдельным работником (менеджером младшего звена или специалистом) включает в себя следующий минимальный набор действий и процедур, выполняемых менеджером:
* Передача прав и ресурсов: подчиненным менеджерам передается право управлять работниками и право распоряжаться ресурсами, подчиненным специалистам - только право распоряжаться ресурсами.
* Анализ результатов и формирование оценки эффективности деятельности подчиненных.
* Подготовка и осуществление корректирующих управленческих действий.

Специалисты отмечают, что в функциональном плане все действия менеджера условно могут быть распределены по трем группам. Можно считать, что исполнение функций, отнесенных к одной из трех групп, соответствует одной из трех ролей руководителя.

В этой системе главное место занимает "Администратор", который производит необходимые действия по управлению подчиненными ему работниками и формированию нужной микросреды. "Технолог" обеспечивает технологическую поддержку действий менеджера и подготовку решений, а "Специалист" занят сопутствующей деятельностью неуправленческого характера.

В ряде случаев конкретные действия менеджера невозможно однозначно отнести к той или другой роли. Условность ролевого подхода проявляется в ситуациях, когда менеджеру приходится решать задачи, одновременно входящие в сферу ответственности разных ролей. Например, принятие решений представляет собой действие, в котором участвуют и "Администратор" и "Технолог". Однако, распределение функций руководителя в виде системы трех ролей позволяет в идеальном случае обеспечить все функциональные потребности менеджера.

Ресурсы менеджера представляют собой набор средств, которыми он располагает, и которые могут быть им использованы в процессе управленческой деятельности. Система ресурсов менеджера формируется из нескольких источников и включает в себя: административные, профессиональные ресурсы и психологические ресурсы личности.

Источником административных ресурсов является управленческая иерархия. В личные административные ресурсы менеджера входит соответствующее его должности право руководить подчиненными и управлять ресурсами. Получение этого ресурса происходит в момент, когда менеджер "вступает в иерархию", этот процесс можно назвать иерархизацией менеджера.

Профессиональные ресурсы менеджера включают накопленный опыт практической управленческой деятельности и специальные знания. Структура профессиональных ресурсов должна быть ориентирована на обеспечение ролевых запросов. Одним из источников этих ресурсов служит сама личность, самостоятельно инициирующая процессы получения знаний, и иерархия как источник управленческого опыта и знаний.

Психологические ресурсы менеджера включают в себя стиль делового поведения и способ мышления. Источником этого ресурса является сама личность, заданная структурой базовых компонент, включающих способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции и мотивацию.

Баланс системы ресурсов является одним из условий хорошей работы менеджера: профессиональные и психологические ресурсы менеджера должны соответствовать административным ресурсам, которые будут ему предоставлены в результате иерархизации.

Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми? Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаим­ностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык, менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и все это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способ­ности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работ­ников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

В каждой современной организации обязательно имеется хотя бы один менеджер. На крайний случай, тот, кто себя таковым считает. Это модное заимствованное из английского языка слово настолько полюбилось россиянам, что на сегодняшний день, работа менеджера является у нас едва ли не самой востребованной профессией. А вот толком объяснить, что же скрывается под этим загадочным понятием, могут немногие.

Современное понятие работы менеджмента определяется толковым словарем С. Ожегова как «искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами», а вакансии менеджера – как «специалиста по управлению производством, работой предприятия» [12]. Таким образом, основная работа менеджера – это управление и только в России практически в каждой сфере деятельности появились люди, называющие себя этим красивым иностранным словом. Так, вакансия продавца у нас превратилась в менеджера по продажам, секретарь – в офис-менеджера, а работа дворника – в менеджера по уборке территории.

Итак, если менеджер – это в первую очередь управленец, то в его подчинении всегда имеются сотрудники. Соответственно, он является руководителем среднего звена, организатором работы отдела. Существует также понятие «топ-менеджер», под которым подразумевается начальник высшего звена – например, генеральный директор.

Управление всегда направлено на повышение эффективности работы. Поэтому на вакансию менеджера, осуществляющего управление производственными процессами, возложена серьезная ответственность за их качественное выполнение. Он должен координировать работу подчиненных с целью оптимизации труда.

Любая более или менее крупная фирма состоит из нескольких отделов, возглавлять каждый из которых – работа менеджера. Он управляет внутренними процессами, согласуя их с внешними. В свою очередь, одни менеджеры подчиняются другим, образуя некую управленческую иерархию.

Нельзя называть менеджером человека, единолично выполняющего работу, так или иначе связанную с управлением. Говорить о работе в менеджменте можно лишь в том случае, если объем работы и уровень сложности ее выполнения требуют наличия сотрудников, специализирующихся на конкретных вопросах. Ведь только тогда возникает потребность в управлении их деятельностью, а значит – не обойтись без вакансии менеджера.

Специалисты выделяют пять основных функций в работе менеджера.

1. Планирование.

Вакансия менеджера определяет цели организации, а также задачи, которые необходимо решить для их достижения.

2. Организация.

Менеджер систематизирует работу подчиненных, стремясь к повышению её эффективности.

3. Распорядительство.

Менеджер продуманно организует процесс доведения своих решений до подчиненных.

4. Мотивация.

Менеджер стремится создать условия, побуждающие сотрудников качественно выполнять свою работу.

5. Контроль.

Также работа менеджера - внимательно следить за рабочим процессом, контролируя сроки и вовремя корректируя ошибки сотрудников организации.

Если учесть тот факт, что целью работы менеджера является достижение результата, а само управление – лишь средство достижения главной цели, то должность эта очень ответственная и сложная.

Для того чтобы стать хорошим менеджером, недостаточно даже специального образования. Профессиональный и успешный менеджер должен обладать определенными качествами. Это не только коммуникабельность, твердость характера и стрессоустойчивость, но еще и прекрасные организаторские способности, аналитическое мышление, гибкость поведения и многое другое. Наконец, менеджер непременно должен любить свою работу.

**1.3 Методы управления**

Работа менеджера в туристской индустрии представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства туристской фирмой, поскольку туризм от других систем управления отличается вероятностным характером туристских явлений и процессов. Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать туристскую будущность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов. Поэтому использовать в туризме такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль управления, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Слово «стиль» – греческого происхождения. Первоначальное его значение– «стержень для писания на восковой доске», а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Более полное определение понятия «стиль управления» – относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

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

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

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

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

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

**Экономические методы управления**

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

**Организационно-распорядительные методы управления**

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование;

- регламентирование;

- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа;

- постановления;

- распоряжения;

- инструктажа;

- команды;

- рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

**Социально-психологические методы управления**

К ним Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

относятся:

- моральное поощрение;

- социальное планирование;

- убеждение;

- внушение;

- личный пример;

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;

- создание и поддержание морального климата в коллективе.

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

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

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации (ситуативное положение).

«Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

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

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

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

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

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

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей.

**Мотивация исполнителя**

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);

- сметь (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);

- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);

- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется "пирамидой Маслова").

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника

- возможностями выполнить работу;

- определить его рамки действий;

- четко сформулировать цели и задачи;

- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);

- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);

- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);

- усилении мотивов;

- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

- удовлетворении потребностей;

- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;

- улучшению качества изделий;

- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП (научно-технический прогресс);

- повышенному притоку сотрудников;

- повышению их работоспособности;

- большей сплоченности и солидарности;

- уменьшению текучести кадров;

- улучшению репутации фирмы.

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема:

1. Декомпозиция. Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.
2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
3. Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматри­ваются, оцениваются, сравниваются.
4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.
5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.
6. Линейное программирование.
7. Имитационное моделирование.
8. Метод теории вероятности.
9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.
10. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

1.4 Стили управления

Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Польский журналист-исследователь Д. Пассент писал, что "директор должен быть дипломатом, когда что-то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; жестким, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных или выполнения договоров от поставщиков; изворотливым. когда беседует с представителями прессы; многообещающим при встрече с молодыми работниками; важным государственным деятелем, когда принимает заграничные делегации; святым отцом, когда принимает жалобы от посетителей" [9].

В этих оценках, хотя и шутливых, доля правды весьма существенна. Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в процессе оптимизации деятельности человека, а так же в интегральном изучении личности. 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. Бюффон утверждал даже, что "стиль - это сам человек" [8]. 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 сложное соотношение между понятиями "стиль деятельности" и "тактика поведения". Возникает как бы противоречие между этими понятиями: "стиль деятельности" - устойчивая система приемов и способов деятельности, психологических средств уравновешивания индивидуальности субъекта с объективными требованиями деятельности и "тактика поведения" - целесообразное использование средств, форм и методов адекватно условиям для достижения победы. Соответственно, противоречивость понятий ставит ряд вопросов:

- Каким образом разнообразные задачи решаются субъектом посредством определенного стиля деятельности?

- Как происходит перестройка стиля деятельности в разных условиях?

- Какие особенности стиля являются устойчивыми, а какие - вариативно изменчивыми?

- Как организуются и соотносятся между собой устойчивые и изменчивые особенности стиля?

- Существует ли граница вариаций стиля?

В литературе утвердилось словосочетание "индивидуальный стиль деятельности", поскольку под ним понимается индивидуальная система психологических средств, к которым прибегает человек в целях наилучшего уравновешивания своей индивидуальности с внешними условиями деятельности. Фактически данный стиль присущ многим лицам, обладающим одинаковыми типологическими особенностями. Индивидуальность скорее реализуется в стилях деятельности, отражающих своеобразную, а порой и неповторимую манеру выполнения тех или иных действий. Поэтому мы считаем целесообразным различать понятия: "типический стиль деятельности", присущий определенному типу людей, и "индивидуальный стиль деятельности", присущий данному индивиду.

Существует специальная система исследований и опросов, направленная на изучение ведущего стиля управления. С ее помощью можно определить ведущий стиль управления, применяемый руководителем наиболее часто (из семи возможных административных стилей). 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.

Администраторы имеют определенные и устоявшиеся стили управления – к примеру, в исследовании стилей управления в области образования они варьируются от авторитарного до демократического. Очевидно, администраторы могут действовать с использованием разных стилей в разные периоды времени. Многие администраторы действуют по-разному во время кризисных ситуаций по сравнению с благоприятными ситуациями.

Основные характеристики административных стилей руководства:

1. *Демократический*. Отражает систему взаимоотношений, для которой характерно постоянное взаимопонимание между администратором и членами коллектива. Решения принимаются всеми членами коллектива и ответственность принимают на себя все члены группы.
2. *Кооперативный.* Часть полномочий по управлению передана коллективу. Комитет - это тот орган, который наиболее часто используется для функционирования кооперативного стиля руководства. Обычно вопросы управления являются постоянными обязанностями членов комитета.
3. *Ограниченное участие.* Незначительная часть управленческих функций делегируется персоналу. Специальным рабочим группам предлагается решить вопросы планирования и дать рекомендации.
4. *Бюрократический*. При этом стиле управления почти нет места сотрудничеству или даже ограниченному участию кого-либо. Обычно основным источником управленческих решений являются официальные документы, справочники, правила или другие руководства к действию. Место в занимаемой структуре - это главное, и власть непосредственно связана с занимаемым местом. Здесь превалируют традиция и стабильность, изменения редки: конечно, они никогда не устанавливаются снизу.
5. *Невмешательский*. Это хаотичный подход администратора, который, как страус, прячет голову в песке в затруднительных ситуациях. Он позволяет каждому члену коллектива вести себя так, как ему удобно, не заботясь об объективной оценке или последствиях. Он не способствует выработке коллективных решений и не может принять на себя ответственность в трудной ситуации. Подчиненные ничего не знают о способах контроля. Каждый сам решает свои проблемы или терпит неудачу.
6. *Благожелательный деспот*. Этот администратор обычно улыбается, слушает вас (или делает вид, что слушает), а затем поступает, как считает нужным. Он обычно говорит: "Я слушаю Вас", "Мы, может быть, примем Ваше предложение". Не потребуется много времени для того, чтобы обнаружить, что это лишь отговорки.
7. *Авторитарный*. Все решения принимает сам руководитель, ни с кем не советуясь. Он всегда указывает всем сверху и не выносит никаких отступлений от собственных планов. Он знает "что лучше" для его подчиненных.

Стиль руководства "сотрудничество" - стиль руководителя, который, в основном, использует демократический и кооперативный стили. Авторитарный, бюрократический, благожелательно-деспотичный и невмешательский для них не характерны.

Стиль руководства "бюрократ-автократ" - это стиль руководителя, который использует авторитарный, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили, отказывается от стилей сотрудничества, отношение к невмешательскому противоречиво.

Стиль руководства "демократ-автократ" - стиль руководителя, чаще всего использующего демократический и авторитарный стили, часто кооперативный, отрицает невмешательский, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

Обращаясь к опыту работы Ф. Дж. Роджерса [11], ведущего специалиста и одного из руководителей компании IBM, можно вывести несколько правил, общих для руководителей, желающий улучшить свой стиль руководства и управления.

Как он пишет в своей книге: "…есть несколько чисто личных особенностей, которые сказались на моем стиле руководства и управления и помогли добиться успехов:

1. Mнe нравятся люди. Они мне нравятся гораздо больше, чем компьютеры, спорт или книги. Я люблю говорить с ними, люблю их слушать и просто представить себе не могу, что работал бы в изоляции от других людей.
2. Я хорошо отношусь к самому себе. Я живу в полном согласии со своими ценностями и личной философией. Как только у меня возникает намерение сделать что-то, противоречащее этим ценностям, в моем мозгу вспыхивает предупредительная сигнализация, и я начинаю заново оценивать и анализировать мотивы своей деятельности.
3. Облечение ответственностью для меня - честь. Мне известно, что чем больше ответственность, тем сложнее проблемы, и чем больше риск, тем выше награда. Хотя на протяжении последних 30 лет я действовал как "мотиватор" и знаю, сколь важна "мотивация", лично меня гораздо больше привлекала ответственность, чем финансовые выгоды. Конечно, я никогда не отказывался от денег, которые предлагала мне IBM, но не думаю, что именно они придавали мне уверенность. Впрочем, будь IBM менее щедрой, я мог бы относиться к ответственности совсем по-иному.
4. Мне нравится решать проблемы, и я уверен, что любая проблема, если она выявлена и четко определена, разрешима. Беспроблемная должность мне бы быстро наскучила. 5. Мой темперамент таков, что в споре я не стремлюсь к победе по всем пунктам…."[1]

Что же касается особого отношения к стилю управления:

1. Нельзя говорить о руководстве, не говоря об ответственности и отчетности; они неотделимы друг от друга. Руководителю приходится делиться ответственностью и обеспечивать свободу принятия решений, а затем требовать отчета о результатах. Но бывает и так, что руководитель делится ответственностью и властью, предоставляет свободу для выполнения работы, но при этом совершенно не требует отчета. Дело может зайти в тупик, поскольку руководитель бездумно передает ответственность, после чего отстраняется от своего помощника и его решений. Такого рода руководитель не только не желает отчитываться за своего подчиненного, но и его провоцирует на отказ от необходимости отчитываться.
2. Не раз случается так, что человек, занимающий руководящее положение, вынужден выполнять решение, которого он не принимал и с которым не совсем согласен. Руководитель обязан отстаивать свою точку зрения. Пока решение не принято, он должен делать все, что в моих силах, чтобы переубедить других, но коль скоро оно принято (даже если возобладала не его точка зрения), он должен относиться к нему так, словно оно его собственное. Мало того, он обязан проводить его в жизнь с той же заинтересованностью и энтузиазмом, как если бы оно было его личным, что не всегда легко, особенно если решение оказалось непопулярным. Для хорошего руководителя это закон.
3. Хороший менеджер и руководитель должен устанавливать приоритеты не только в тех сложных ситуациях, которые ему приходится разрешать, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Приоритеты являются предметом постоянного рассмотрения. Чем лучше заниматься - наращивать силы или бороться со слабостями? Инвестировать программу обучения, чтобы иметь возможность продвигать на определенные должности своих сотрудников, или расходовать деньги на высокооплачиваемые таланты со стороны? Какой уровень качества желателен, чтобы удержать цену?
4. Необходимо 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. Хороший пример для подражания - отличный исполнитель. Он делает свою работу настолько хорошо, что у людей, с которыми он работает, не возникает в этом ни малейшего сомнения. Он с достоинством относится и к занимаемому им посту, и к выполняемой работе, и к стоящим перед ним целям. Он не умаляет значения своего положения, выполняемой работы и целей, которых хочет достичь.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕИЯ НА ПРИМЕРАХ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В рамках темы “Стили управления” хотелось бы рассмотреть и проанализировать стили управления в двух различных организациях: SIA”TBT” и SIA”Venta”.Все имена и названия в нижеописанных примерах вымышленные.

## 2.1. Стиль управления на SIA”TBT”

Сначала рассмотрим структуру предприятия „TBT”. Основной вид деятельности – это общественное питание, т.е. наличие 3-х кафе-бистро в Риге, в каждом из которых работают 3 кухонные работницы, 2 повара и 3 продавца, а также на фирме есть кладовщик, бухгалтер и менеджер по закупкам. И всем этим коллективом в количестве 27 человек руководит единственный владелец фирмы – женщина по имени Людмила.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 

## 2.2. Стиль управления на SIA ”Venta”

Спецификой второго предприятия SIA”Venta” является то, что единственный владелец фирмы Виктор изначально задумал построить спортивно-оздоровительный комплекс, который весь будет сдан в аренду другим фирмам. Но в силу различных обстоятельств эти планы пришлось изменить и самому начать деятельность по оказанию населению спортивных и оздоровительных услуг.

Так как Виктор сам никакого отношения к спорту не имел (т.е. был некомпетентен в этой сфере деятельности), был принят на работу директор спортивного клуба Андрей, которому были даны полномочия руководителя (исключение – решение финансовых вопросов, которые необходимо согласовывать с Виктором). Андрей набрал коллектив тренеров, массажистов и обслуживающего персонала, технически и практически организовал работу клуба.

Отношения Андрея с подчинёнными можно охарактеризовать как приятельские, т.е. практически “на равных”. Подчинённые обращаются к нему “на ты”, могут свободно заходить в его кабинет. Часто наблюдается картина, когда кто-либо из работников сидит в его кабинете, за его рабочим местом и пользуется в своих личных целях его персональным компьютером.

Андрей относится к подчинённым по-доброму, видит в них изначально хорошие качества. Если работники совершают какую-либо оплошность, то Андрей делает им замечание, смягчая его шуткой. Если сам лично Виктор или бухгалтер находят какие-либо нарушения (например, недостача по товару, нарушение внутреннего распорядка – опоздания на работу, и т.п.) и говорят об этом Андрею, то он очень удивляется, считает это недоразумением, не верит в плохое.

Подчинённым разрешено самим принимать решения по удовлетворению просьб клиентов (например, посетителям спортивного клуба продлять бесплатно абонементы, пропускать на занятия, если срок действия абонементов закончился и т.п.)

Если же необходимо Андрею принять решение, то он старается этим не ущемить интересы работников. Например, при работе по проверке абонементов, во время посещений клиентами тренировок, вводится новое требование - необходимо на компьютере делать отметку о том, что клиент посетил клуб. Эта операция заключает в себе возможность статистического учёта и дальнейшего анализа количества и частоты посещений клуба. Работники не хотят этого делать, высказывают своё недовольство, т.к. это дополнительная операция при обслуживании клиентов. В результате эта мера вводится лишь частично, и выполняется только время от времени (когда посетителей не очень много и нет спешки)

По этим видимым признакам можно сделать вывод, что Андрею присущ либерально-демократический стиль руководства.

Решения принимаются либо с учётом предложения подчинённых, либо через согласие с ними. Стиль общения зачастую дружеский, приказы не отдаются, все решения доводятся до сведения работников через советы и рекомендации. Начальник своих подчинённых считает изначально хорошими. Психологический климат на фирме очень комфортный. Всё это характерно для демократического стиля управления. Но есть так же и признаки либерального стиля: подчинённые чувствуют свободу в своих действиях, сделан упор на инициативу работников, показатели деятельности крайне нестабильные (деятельность фирмы как бы плывёт по течению под воздействием внешних факторов, таких как погода, сезонность и т.п.)

Такую модель управления персоналом в рассмотренном примере нельзя назвать удачной. Руководитель идёт как бы на поводу у своих подчинённых, принимает решения удобные им, чувствуется явная нехватка пртменения авторитарных методов. Это не даёт возможность усовершенствовать деятельность фирмы, результат не достигает своего максимального уровня.

К тому же не только работники нарушают нормы работы в клубе (опаздывают на работу, обедают прямо на рабочем месте, отлучаются по своим личным делам), но и клиенты, посетители не соблюдают правила посещения спортивного клуба (требуют бесплатного продления абонементов, хотя это не предусмотрено, проходят на занятия, если срок действия абонементов закончился с обещаниями заплатить в следующий раз)

В результате создаётся ситуация, которую невозможно взять под контроль: подчинённые становятся неуправляемыми, клуб переполнен посетителями, но достаточно большая их часть - люди, которые пришли в клуб бесплатно.

Однако с точки зрения организации тренировочного процесса, который во многом является творческим, такой либерально–демократический стиль руководства оказался очень эффективным. Тренера смогли предложить большое разнообразие своих услуг, они имеют возможность проявлять инициативу, которая поощряется. Клуб пользуется большой популярностью у клиентов.

На основании вышеизложенных примеров можно видеть насколько важно правильно подобрать стиль руководства персоналом. Неправильное поведение руководителя может дестабилизировать обстановку на предприятии, помешать выполнению поставленной задачи, сделать невозможным создание профессионального сплочённого коллектива, может привести к состоянию конфликта или же, наоборот, к полному его отсутствию, что тоже не всегда хорошо.

Конфликты зачастую необходимы. “Иногда помимо них проблема так и не разрешается” .

Руководитель должен найти как бы “золотую середину” в управлении людьми, “Задача лидера – обеспечить такие условия командной работы, так организовать и подобрать людей, чтобы получить стабильную высокую отдачу .

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

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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

***Стиль управления*** -- это совокупность приемов, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Эффективность того или иного стиля определяется тем, насколько он помогает воздействовать на сотрудников с целью решения существующей в данный момент времени задачи.

Необходимо 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. Хороший пример для подражания - отличный исполнитель. Он делает свою работу настолько хорошо, что у людей, с которыми он работает, не возникает в этом ни малейшего сомнения. Он с достоинством относится и к занимаемому им посту, и к выполняемой работе, и к стоящим перед ним целям. Он не умаляет значения своего положения, выполняемой работы и целей, которых хочет достичь.

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, элементов, моделей, стилей руководства, присущи только ей, при этом связанные с управлением. Поведением одного из основных и наиболее сложных субъектов управления - человека также строиться на определенной деятельности, внутренних убеждений, которые определяют его отношение к действительности.

Пристальное внимание уделяется разработке и практическому применению основных базовых положений управленческой деятельности, соотнесенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей. При этом значимость придается обеспечению эффективности управленческой деятельности: подготовке и принятию решений, их научной обоснованности, их практической реализации, контролю за их выполнением.

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. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию.

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 ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

***1..Андреева*** ***И.В***.“Организационное поведение” Серия “Шпаргалка” Санкт-Петербург, Издательский Дом “Нева”, 2003

***2.Маусов Н***.***И,*** Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного // Проблемы теории и практики управления. М.: Аспект Пресс.- 2000

.***3. Пугачев В.П***., Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс.- 2000

***4. Роджерс Ф.Дж.*** Путь успеха: как работает корпорация IBM- М.: Аспект Пресс.-2001

***5. Семенов А. К., Маслова Е. Л***., Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.Аспект Пресс,2000

***6.Урбанович А.А*.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003.(Библиотека практической психологии).

***7.Фомин Ю.А.*** Психология делового общения Минск Амалфея 2000, 2-е издание.

***8. Комарова Е***.Ф, «Управление персоналом», статья, 20 (174)/2007

***9. Туник*** ***Е.Е.***Стили руководства в системе образования, Психологическая газета, № 8, 2000 г.

***10. Травин А.В,*** www. Businessman. Su***.***