**Тема: “Стили управления*”***

# [1.Введение](#_Toc157409320)

# [2.Теоретическая часть](#_Toc157409321)

# [2.1Что такое управление?](#_Toc157409322)

# [2.2 Руководство и лидерство](#_Toc157409323)

# [2.3 Стили управления](#_Toc157409324)

# [2.4 Факторы, влияющие на стиль управления.](#_Toc157409325)

# [3.Практическая часть](#_Toc157409326)

# [3.1 Анализ стилей управления на примерах частных предприятий](#_Toc157409327)

# [3.2 Стиль управления на SIA”TBT”](#_Toc157409328)

# [3.3 Стиль управления на SIA”Venta”](#_Toc157409329)

# [4. Выводы](#_Toc157409330)

# [5. Список использованной литературы](#_Toc157409331)

# 1.Введение

Успех любого предприятия зависит от многих факторов, таких как решение финансовых вопросов, организация производственного процесса, подбор персонала, но не менее важное значение имеет стиль управления, выбранный руководителем.

От того, сможет ли руководитель организовать людей на то, чтобы добиться необходимых результатов и одновременно, чтобы подчинённые были удовлетворены своей работой, своим положением на фирме зависит конечный результат работы.

Неудачно выбранная модель управления персоналом приводит к разного рода конфликтам, которые часто разрушают коллектив и создают напряжённую атмосферу на предприятии, мешают работе. Но полное отсутствие конфликтов тоже плохо, иногда они являются стимулом к разрешению многих проблем. 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.

Цель данного реферата на основе конкретных ситуаций попытаться проанализировать существующие модели руководства, их “плюсы” и “минусы”, достоинства и недостатки.

# 2.Теоретическая часть

## 

## 2.1Что такое управление?

Прежде чем говорить о стилях управления, необходимо рассмотреть, что собой представляет понятие управление .

***Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.***

**Ли Якока, американский менеджер**

**Социальное управление**есть непрерывный процесс воздействия ру­ководителя (субъекта управления) на орга­низованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для дос­тижения наилучших результатов.

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

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена:собственно ***управление****,* то есть целенаправленное воздействие на определенный объект, и ***подчинение,*** то есть восприимчивость и под­верженность целенаправленному воздействию субъек­та воздействия. Исследователи выделяют три типа подчинения:

***строптивое подчинение:***работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;

***равнодушное подчинение:***работник вполне удовлет­ворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»;

***инициативное подчинение:***работник осознает не­обходимость подчинения, чувство долга у него пере­ходит в привычку, но не заглушает инициативу. В ос­нове такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета. **(Урбанович А. А.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003.с.3-5 (Библиотека практической психологии ).

## 2.2 Руководство и лидерство

Эффективность процесса управления определяется тем, кто конкретно и как руководит. Всегда актуальны проблемы индивидуального стиля управления.: здесь и голое админист­рирование, и попытки выступить в роли некоего про­сителя, и стремление за напускной грубостью скрыть свое неумение управлять людьми.

Опыт показывает, что низкая управленческая куль­тура серьезно сказывается на всей жизнедеятельнос­ти организации. Одним из важных условий успешно­го выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных личностных и дело­вых качеств руководителя, а также выбор оптималь­ного стиля управления. Во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20%— от подчинённых. Руководство и лидерство – эти понятия имеют различия:

**Руководство** есть процесс правового воздействия, осу­ществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руково­дитель избирается).

**Лидерство** есть процесс психологи­ческого влияния одного человека на других при их со­вместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понима­ния друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов груп­пы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности под­чинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не толь­ко руководитель, но и лидер. **(Урбанович А. А.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. (Библиотека практической психологии с.19-21).

## 2.3 Стили управления

Каждому руководителю присущ определённый стиль управления.

**Стиль управления** — это относи­тельно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответ­ствии с целями совместной деятельности. Это своеобразный психологи­ческий почерк работы с подчиненными. Известный немецкий психолог К. Левин описал три основных стиля управления:

**1.** **Авторитарный стиль.** Решение принимает руко­водитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли уча­стников, осуществляет детальный контроль, сосре­доточивает в своих руках все основные функции уп­равления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упоря­доченных (структурированных) ситуациях, когда де­ятельность подчиненных носит алгоритмизуемый ха­рактер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

**2.** **Демократический стиль.** Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При та­ком стиле лидер стремится управлять группой совме­стно с подчиненными, предоставляя им свободу дей­ствий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структу­рированных ситуациях и ориентирован на межлич­ностные отношения, решение творческих задач.

**3.** **Либеральный стиль.** Решения навязываются под­чиненными руководителю. Он практически устраня­ется от активного управле­ния группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со сво­ими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наибо­лее эффективен в ситуациях поиска наиболее про­дуктивных направлений групповой деятельности.

|  |
| --- |
| *Авторитарный стиль :* Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание  субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера — вне группы. Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние — неизвестны. Голос руководителя —решающий.  *Демократический стиль:* Распоряжения и запреты — с советами. Позиция лидера — внутри группы. Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.  *Либеральный стиль:* Тон — конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера — незаметно в стороне от группы. Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера. |

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся кон­кретной ситуации чаще всего наблюдается сочета­ние черт различных сти­лей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплоще­ние в индивидуальном стиле управления.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметры стилей управления** | **Виды стилей управления** | | |
|  | **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| 1. Принятие решения и определение задач | Лично руководителем | Сучетом предложений подчиненных | Одобрение и согласие с мнением подчиненных |
| 2. Способ доведения решения | Приказ, категоричное требование | Совет, рекомендация, намек | Просьба, упрашивание |
| 3.Степень регламентации действия подчиненных | Высокая | Оптимальная | Низкая  (максимальная свобода подчиненных) |
| 4. Характер общения руководителя с подчиненными | Короткое, деловое, сухое | Более продолжительное, не только деловое, но и личностное | Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему |
| 5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных | Делает упор на взыскания | Делает упор на поощрения | Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных |
| 6. Мнение руководителя о подчиненных | Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую прак­тически не делает | Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок | Оценок подчиненным практически не дает |
| 7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных | Недоверчивое, негативное | Поощрение проявления инициативы | Переоценка возможностей инициативы подчиненных |
| 8 Морально-  психологический климат в  организации | Напряженный | Оптимальный | Крайне изменчив |
| 9. Показатели  деятельности  организации | Высокие  количественные,  средние  качественные | Средние  количественные,  высокие  качественные | Нестабильные  показатели |
| 10 Контроль  руководителя  за  деятельностью  подчиненных | Повышенный | Средний | Отсутствует |

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдает­ся совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

- среди изложенных стилей управления нет уни­версального, годного на все случаи жизни, нет пло­хого или хорошего. Все стили обладают определен­ными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства зависит в первую оче­редь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализо­вать его слабые стороны.

Например, в экстремальных условиях жизненно необходим ав­торитарный стиль руководства. В условиях же повсед­невной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократичес­кий стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля. **(Урбанович А. А.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. (Библиотека практической психологии с.33-36).

## 2.4 Факторы, влияющие на стиль управления.

Выбор руководителем того или иного стиля руко­водства определяется рядом объективных и субъек­тивных факторов.

***Объективные факторы:***

-тип организации

-специфика основной деятельности организации

-специфика решаемых задач

- условия выполнения задач

-способы и средства деятельности организации

- уровень развития организации

- стиль руководства, формы и методы работы вы­шестоящего руководителя;

- ступень управленческой иерархии, на которой на­ходится руководитель.

-совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

**Субъективные факторы:**

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

- наличие у руководителя авторитета. Авторитет­ный руководитель, как правило, более демократи­чен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого уп­равленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать же­сткими, директивными действиями;

- уровень общей и управленческой культуры, образо­вания

-имеющийся общий и управленческий опыт. Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тес­но взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации.. **(Урбанович А. А.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003.с36(Библиотека практической психологии ).

# 3.Практическая часть

## 

## 3.1 Анализ стилей управления 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.

## 3.2 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 демократичесго 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.

## 3.3 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 починёнными 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 внтреннего 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 руководсва.

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 возможноть проявлять инициативу, которая поощряется. Клуб пользуется большой популярностью у клиентов.

# 4. Выводы

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” **(Урбанович А. А.** Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003.с.176 (Библиотека практической психологии).

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”(И.В.Андреева, В.А.Спивак “Организационное поведение” Серия “Шпаргалка” Санкт-Петербург, Издательский Дом “Нева”, 2003)

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.

# 5. Список использованной литературы

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

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

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