Любой организацией кто-то управляет. Организация создана для достижения какой-то цели. Будет ли эта цель достигнута? Это зависит от многих факторов. И прежде всего от человека, который «стоит у руля власти», а именно:

- от личностных качеств, черт характера, которые проявляются в поведении по отношению к подчиненным, т.е. стиль руководства;

- от его знаний, умений и навыков, т.е. «рычагов» , с помощью которых руководитель управляет организацией .

Рассмотрим подробнее вышеупомянутые характеристики.

Стиль руководства - вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, т.е. привычная манера поведения руководителя по отношенияю к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации .

Наиболее распространенными стилями руководства являются: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль управления

Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль по выполнению решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим. Но какой ценой?!

Недостатки стиля:

- высокая вероятность ошибочных решений;

- подавление инициативы подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

- текучесть кадров.

Демократический стиль управления

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками; руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Этот стиль управления предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания. Важные производственные проблемы обсуждаются, и на этой основе вырабатывается решение. Руководитель всячески стимулирует и поощряет инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам.

Попустительский (либеральный) стиль управления

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» - все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой — «минимумом контроля» - даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек.

Недостатки стиля:

- результаты работы низкие;

- нет стимула добросовестно трудиться;

- направления работы складываются из интересов отдельных руководителей;

- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

На сегодняшний день форма и содержание действий руководителей малого и среднего бизнеса в большинстве случаев не совпадают. *Например*, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократический»).

Такое «разногласие слов и действий» происходит по вполне объяснимым причинам:

- кто лучше руководителя знает что делать, и кто как не он будет нести ответственность за свои принятые решения ;

- все вокруг хотят обмануть и «украсть»;

- отсутствие доверия к подчиненным;

- руководитель должен быть в курсе всего и всегда из-за того, что не в состоянии охватить долгосрочную перспективу и не может полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

Проблема заключается в том, что руководители, директора малого и среднего бизнеса, которые выбрали стиль управления близкий к авторитарному, не приемлют коллективной работы из-за страха потерять власть. При коллективной работе сотрудники получают большую самостоятельность (*делегирование полномочий*) , в результате уменьшается авторитет руководителя.

При таком стиле управления близкому к авторитарному руководитель пользуется в основном собственным опытом, собственными знаниями, при этом, не пользуясь или не используя в полном объеме финансовые, стратегические, маркетинговые, сбытовые и прочие показатели деятельности организации, либо использует только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений.

В настоящее время многие руководители чаще используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. Но они ориентированы на прошлое и

содержат мало контрольной информации (отсутствие выборочного контроля) и на ранней стадии возникновения неблагоприятной ситуации не позволяют определить тревожные отклонения, влияющие на достижение желаемых целей. И негативная ситуация может повториться неоднократно.

Какой же выход из данной проблемы?

Решением такой непростой ситуации является применение руководителем стиля руководства, который будет отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Директор должен владеть всеми стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств. Именно способность к гибкости, использованию всех стилей руководства, т.е. адаптивного подхода к управлению, дает возможность директору стать эффективным руководителем. А эффективно управлять компанией позволит ему система ключевых показателей эффективности, которые отличаются от традиционных систем отчетности тем, что включает небольшое число показателей, что позволяет охватить деятельность предприятия буквально одним взглядом, в то время как традиционные отчеты требуют длительного анализа. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьётся в катастрофу.

Желая изменить ситуацию к лучшему, произвести изменения большинство руководителей вновь полагаются на собственные силы, знания и опыт либо самостоятельно перенимают опыт других, которые не приводят к ожидаемому результату. Зачастую руководители увеличивают свой багаж знаний, посетив семинары и тренинги, которые, по их мнению, повысят уровень информативности и знаний в требующих решения проблемах, а также помогут внедрить все необходимые изменения

и дополнения в работу организации. И что получается на самом деле? В большинстве случаев между намеченными изменениями и практическим внедрением реальных процессов в голове руководителя компании существует «разрыв». Практическое внедрение всех столь необходимых изменений в компании выглядит весьма туманно. В данной ситуации целесообразно обратиться к внешним консультантам (консалтинговую компанию).

Но зачем нужен консалтинг, если существуют на предприятии юридический, финансовый, коммерческий и прочие отделы – справедливо зададите Вы вопрос? Однако задачей штатных сотрудников является выполнение тех задач, которые возникают перед ними ежедневно. А вот помощь внешних консультантов понадобится, когда появляются редкие и специфические вопросы, решение которых невозможно без специальной подготовки, навыков и опыта именно в этой узкой области. В итоге привлечение стороннего консультанта позволяет предприятию привлечь к работе квалифицированного работника в нужной области, к тому же это позволит сэкономить значительные средства, так как не потребуется привлечение работника в штат на постоянной основе