



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально педагогический институт

КАФЕДРА «Экономики управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
ФОРМИРОВАНИЕ ПАРТИЦИПАТИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В
СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа
По направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

44,4 % авторского текста

Работа рецензия к защите
рекомендована/не рекомендована

«дв» 30.06.2018 2018г

зав. кафедрой Экономики,
управления и права
название кафедры

Рябчук П.Г.

Выполнила:

студентка группы: ЗФ 409/114-3-1
Коробцова Юлия Евгеньевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент
Корнеев Д.Н.

Челябинск
2019

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования партисипативного стиля управления в системе современного предприятия	8
1.1. Состояние проблемы управления современным предприятием в существующей теории и практике менеджмента.....	8
1.2. Сущностные черты партисипативного стиля управления в системе современного предприятия.....	18
1.3. Пути формирования партисипативного стиля управления и его преимущества в системе современного предприятия.....	32
Выводы по первой главе.....	38
Глава 2. Практическая работа по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen	39
2.1. Анализ существующих стилей управления у менеджеров среднего звена в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen.....	39
2.2. Рекомендации по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen.....	54
Выводы по второй главе.....	59
Заключение	60
Глоссарий	62
Список используемой литературы	64
Приложения	70

Введение

Актуальность исследования стилей управления в системе управления современными предприятиями связана с потребностями теории и практики современного менеджмента. Поэтапная демократизация управленческих отношений в системе управления современными предприятиями определяется не только объективными социально–экономическими предпосылками, но и содержанием действующей в России Конституции.

В Конституции Российской Федерации подчеркивается необходимость демократизации всех институтов государственной власти, активного участия населения в управлении государством, организации государственной системы с учетом принципа разделения управленческих полномочий.

Формирование партисипативного стиля управления осуществляется в условиях трансформации социально–экономической системы общества, демократизации трудовых отношений, существенных структурных социальных сдвигов, преобразования социальных управленческих инструментов, роста факторов неопределенности социального развития.

Внедрение партисипативного стиля управления на макро и микроуровне должно не только создать условия разрешения социальных противоречий общественного развития, но и оптимизировать всю систему управления обществом, что приведет к росту качества жизни населения России.

Партисипация стиля управления работников управления современными предприятиями является важнейшим фактором формирования приоритетных, социально значимых целей социальных систем, постепенного сближения системы ценностей и моральных принципов населения и работников управления современными предприятиями.

Важнейшими и приоритетными целями управленческой деятельности служащего любого ранга в новых условиях должны стать удовлетворение

потребностей населения, человеческое развитие, общественное накопление социального и культурного капитала общества.

Проблемы стиля управления персоналом рассматриваются в различных отраслях научного знания. Данные проблемы являются предметом изучения социологов, управленцев, философов, культурологов, политологов, экономистов. Методологические

основы социологического исследования стилей социального действия заложены в работах М. Вебера, Э. Гидденса, Г. Зиммеля, О. Конта, Л. Мизеса, Т. Парсонса, А. Понукалина, Г. Саймона, П. Сорокина, В. Томилина.

Теоретические предпосылки современной теории социальной адаптации профессиональной управленческой деятельности представлены в работах С. Гиртца, О. Голуб, П. Кузнецова.

Отечественная и зарубежная управленческая наука раскрывает закономерности взаимодействия институтов власти и общества. В рамках данных исследований изучаются процессы социального взаимодействия в системе внешней среды организаций управления современными предприятиями (работы П. Бурдые, Н. Лумана, М. Нугаева, Р. Нугаева, Т. Парсонса, Н. Петрова, Ю. Хабермаса).

Важными представляются исследования субъектов и объектов социального управления в условиях социально-экономических трансформаций общественной системы (работы У. Бакли, Т. Веблена, У. Гамильтона, У. Митчелла, Д. Найата, Д. Норта, А. Турена, П. Штомпки, А. Этциони).

В различных управленческих концепциях обосновывается содержание стиля управления как внешнего проявления управленческой культуры, социального капитала работников (работы Е. Бабосова, Т. Баландиной, В. Бетурлакина, И. Галкиной, Н. Дмитриева, Т. Дыльновой, С. Климовой, А. Кравченко, В. Кривошеева, Ф. Филдера, С. Фролова, Э. Шейна, В. Щербины).

В рамках социально-культурологических исследований представляется рассмотрение стиля управления как социально-культурологической категории (работы В. Добренькова, Э. Капитонова, В. Костина, А. Кравченко, Д. МакГрегора, А. Пригожина, В. Садовского, С. Усманова, П. Шихирева, В. Щербины).

Важными представляются управленческие парадигмы, характеризующие трансформации управленческих процессов, изменение культуры управления в системе управления современными предприятиями (работы Н. Глазуновой, В. Игнатова, И. Карелиной, А. Понделкова, А. Старостина).

Становление новых форм управления современными предприятиями, трансформация стилевых управленческих практик в условиях рыночных реформ, изменения в ценностных ориентациях чиновников рассматриваются в работах Г. Атамачука, В. Бойкова, М. Винна, В. Мальцева, Г. Мальцева, А. Омарова, Е. Охотского, В. Рича, Ж. Тощенко, Ж. Шевалье).

Проблемы управления кадрами управления современными предприятиями, формирования организационных ценностей, норм, принципов социального поведения работников представлены в работах Б. Аткинса, Т. Дерека, Х. Лаура, С. Сергушко, Т. Стивена, Ч. Хэнди, А. Яковлева.

Хотя в научной литературе встречается значительное количество публикаций по проблеме демократического реформирования системы управления современными предприятиями, демократизации стиля управленческого взаимодействия, остаются мало исследованными проблемы формирования партисипативного стиля управления вообще и в рамках системы управления современными предприятиями в частности.

Актуальность и проблема исследования обусловили **выбор нашей темы: «Формирование партисипативного стиля управления в системе современного предприятия».**

Объект исследования: процесс управления современным предприятием.

Предмет исследования: формирование партисипативного стиля управления в системе современного предприятия.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления современным предприятием в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить сущностные черты партисипативного стиля управления в системе современного предприятия.

3. Разработать рекомендации по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen.

Теоретической основой анализа процессов формирования партисипативного стиля управления выступают идеи социального действия и социальной организации (М. Вебер, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс), модели рациональной бюрократии (М. Вебер), концепции социальной политики (Г. Эспинг-Андерсен, В. Забродин), методология концептуального моделирования социальных систем (Р. Бедон, А. Мендор, Т. Парсонс, Ю. Плотинский).

Практическая значимость исследования состоит в разработанных рекомендациях по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen, которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

Методы исследования. В нашем исследовании мы использовали методы анализа, синтеза, наблюдения, изучения литературных источников.

База исследования:

Название: Volkswagen

Автоцентр

Гольфстрим

Город: Челябинск.

Контактные данные: Братьев Кашириных 126

Телефон: (351) 749–09–09

Сайт: www.vw-golfstream.ru

Официальный дилер: Volkswagen

Директор

[Кольцук Андрей Петрович](#)

Структура исследования: наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования партисипативного стиля управления в системе современного предприятия

1.1. Состояние проблемы управления современным предприятием в существующей теории и практике менеджмента

Современное состояние рыночных отношений требует адекватных этим процессам систем управления во всех звеньях, отраслях и сферах экономики. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия. Являясь объектом товарно–денежных отношений, обладающим широкой экономической самостоятельностью и ответственностью за результаты своей производственно–хозяйственной деятельности, предприятия должны формировать такую систему управления, которая обеспечивала бы им высокую эффективность функционирования, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке.

Теории и практике систем управления посвящено много работ. В разработку проблемы эффективного управления организацией большой вклад внесли: Н.Д. Байков, Е.А.Воробьева, В.И.Голиков, В.В.Гончаров, М.Н.Князев, Е.Н. Кнышева, Э.М. Коротков, А.М.Омаров, З.П.Румянцева, Ф.М.Русинов, А.Ф.Сильченков, А.В.Тихомирова, О.Б. Яресь и другие. Проблемы оценки эффективности деятельности компаний изучались зарубежными экономистами. Этой проблеме посвящены работы М.Альберта, М.Брауна, Р.Каплана, М.Мейера, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури и других [13].

Управление – представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата [2, стр. 181].

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, созданный в порядке, установленном действующим законодательством, для производства продукции, выполнения работ и

оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли [1].

Основные объекты управления предприятием — это общественное производство в целом (общая форма), отдельные отрасли народного хозяйства, сферы общественного воспроизводства, те или иные элементы, или подсистемы экономической системы (отношения собственности, производительные силы, технико-экономические отношения — особая форма), а также отдельные предприятия, организации, учреждения (единичная форма).

Основными видами управления предприятием (менеджмента) являются организационный, производственный, кадровый, инвестиционный, инновационный, финансовый и др. [5, с. 25].

Управление как целенаправленный и активный процесс включает сбор, систематизацию и передачу информации; выработку (обоснование) и принятие решения; его преобразование в различные формы команд (устную, письменную, приказ и др.) и обеспечение выполнения; анализ эффективности принятого решения и возможную последующую его корректировку. В результате этих действий происходят взаимные перемещения элементов производства, разрешение противоречий общественного способа производства в целом или отдельных его подсистем, согласование экономических интересов, повышение эффективности общественного производства или его отдельных звеньев.

Управление на практике реализуется через комплекс его функций. Основные **функции управления предприятием** с точки зрения технологического способа производства — планирование, организация, координация, контроль, а с точки зрения отношений собственности — реализация собственниками средств производства и других элементов системы производительных сил своих прав на различные объекты собственности, своих целей управления [11].

Из пяти основных функций управления наиболее сложными являются организация и координация. Сущность данных функций состоит в формировании структуры объекта управления, упорядочении всех элементов в систему и определении формы их взаимосвязи, а также предоставлении активным элементам управления необходимых прав и ресурсов [3, с. 85]. К активным элементам принадлежат хозяйственные руководители, трудовые коллективы, отдельные работники, а также организации, подчиненные данной системе управления. Организация и координация объединяют ее отдельные элементы в единое целое. Таким образом, создается организационная структура управления.

В процессе управления всеми объектами необходимо четко сформулировать его главную цель. Определение такой **цели управления предприятием** — начальный принцип функционирования и развития системы управления. Конкретизацией этого принципа является выбор оптимальных средств достижения цели [22].

Важный **принцип управления предприятием** — гарантирование различными субъектами управления выполнения взятых на себя обязательств, или принцип ответственности. За невыполнение таких обязательств к тем или иным субъектам управления применяются различные санкции с целью полного возмещения нанесенных убытков тем субъектам, которые понесли потери вследствие нарушения обязательств. Поэтому необходимо четко определить; кто перед кем и за что отвечает, то есть персонифицировать субъекты управления.

В процессе управления органически сочетаются следующие **общественные законы и закономерности**:

- 1) технико–экономические законы, раскрывающие сущность технологического способа производства, отражающие отношения человека и природы, человека и техники, а также отношения между различными элементами техники и средствами производства. Этот тип законов, в свою

очередь, делится на законы, свойственные развитию производительных сил и технико–экономических отношений;

2) социально–экономические;

3) социальные, раскрывающие сущность отношений между основными классами;

4) правовые законы;

5) социально–психологические, отражающие биологическую и социальную стороны сущности человека, его поведение в коллективе, обществе, а также межличностные, межгрупповые и другие отношения в процессе производства, обмена, распределения и потребления материальных и духовных благ. Таким образом, управленческие знания являются комплексными, универсальными, имеют теоретический и прикладной, рациональный и интуитивный характер.

В трудах американских ученых Т. Питерса и Р. Уотермена комплексный подход к управлению предприятием как определенной социальной системой раскрывается на основе так называемой «концепции семи «с» (7–с)», или семи характеристик организации: стратегии, структуры, системы («жестких характеристик»), состава кадров, стиля руководства, суммы привычек («мягких характеристик»), совместных ценностей (интегрирующей характеристики) [21, с. 214].

По их мнению, объектом управления должны стать человеческие аспекты организации, которые выявляются в кадровом составе, стиле и привычках, ценностях организации, более того, именно эти аспекты и общественные ценности, человеческий потенциал организации выдвигаются сейчас на передний план и группируют вокруг себя все другие характеристики организации.

Комплексность управления значительно возрастает, если принимаются во внимание не только внутренние характеристики организации, но и воздействующие на нее внешние факторы (конкуренты, действия

правительства, законы и т. п.).

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных форм в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико–экономических и иных параметров продукции. Большую роль играют также изменения в организационных формах и характере деятельности фирм [8, стр. 81].

Особенностью управления современным предприятием является:

- направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов,
- необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами,
- ускорение перехода к интенсивному характеру развития производства.

Предприятие в современных условиях поставлено в сложные условия хозяйствования. С одной стороны, несовершенство законодательства, высокие налоги, разрыв производственных связей как с поставщиками, так и с покупателями дестабилизировали положение на рынке. С другой – устаревание оборудования, моральный и материальный износ, отсутствие средств на ремонт, замену и модернизацию [37].

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказываются не только на совершенствовании его организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия.

В оценке управления предприятием наибольшую сложность

представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления предприятием может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки [21].

Критерий эффективности управления предприятием определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью (которые мы рассмотрим при изучении последующих вопросов).

Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;

- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим во втором вопросе.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления предприятием [10].

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, характеризующими эффективность управления предприятием являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей [11].

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Они направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области — именно в силу труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок — таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов.

Факторы, влияющие на эффективность управления предприятием

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие).

Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией.

Управление структурными факторами для субъекта означает, прежде всего, управление делами, а активизирующими — людьми. Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает творческий подход, знаний в области человеческого поведения, интуиции, владение ситуацией и решение проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью

лишь на коротком отрезке времени. Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических умений по мере возрастания организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения. Использование сильных сторон личности руководителя, что существенно для достижения высоких результатов. Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть однопорядковыми, идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие временно. К постоянным факторам влияния относятся:

- окружающая среда,
- социальные нормы,
- типичные черты личности,
- производственная ситуация;

К временным:

- опыт руководства,
- эмоции,
- психологический климат в коллективе.

Эффективность управления определяется комплексными социальными связями, возникающими непосредственно в практике управления. Это касается, прежде всего, реализации демократических норм социального партнерства и предполагает формальное равенство участников трудового процесса, соблюдение культурных норм языкового контакта, учет руководителем психических и эмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп.

Влияние руководителя на эффективность управления предприятием

Важнейшим фактором качества управления является личность самого

руководителя, его способности, социально-психологические особенности, уровень коммуникабельности, умение найти с подчиненными общий язык и организовать их работу. На способы работы руководителей и эффективность управления организацией влияет оценка их деятельности, имеющийся опыт работы, мотивированность и уровень поставленных задач. Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его способностей. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности. Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений. Но также необходимо умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы.

Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель – слабых.

В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить:

1. Способность его доминировать в коллективе.
2. Уверенность в себе.
3. Эмоциональную уравновешенность;
4. Ответственность.
5. Стиль управления.

Эффективность управления во многом зависит от стиля управления руководителя. «Стиль управления – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными».

В данном параграфе мы рассмотрели методологические основы управления и факторы, влияющие на эффективность данного процесса. Более подробно эффективный стиль управления менеджера мы рассмотрим в следующем параграфе.

1.2. Сущностные черты партисипативного стиля управления в системе современного предприятия

В литературе существует много определений понятия «**стиль управления**», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними.

Стиль управления - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения [9].

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников [9].

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

- Трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.

- Сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия - производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.

– Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования - недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства [6].

Определить стиль управления можно 2-мя способами:

– Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.

– С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя» [5].

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые) [10]. На ряду с указанными, особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят

своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления.

Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

Стиль управления - способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива [9].

Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);
- Либеральный стиль (анархический).

Стиль управления это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

Рассмотрим основные характеристики стилей управления:

1. Авторитарный стиль управления (Директивный).

Авторитарный (директивный) стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему,

единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость [6].

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу [10].

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

- 1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;
- 2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины.

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

Исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся

универсальным.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление [3].

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли [8].

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилён обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско - авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой - психологические травмы.

Более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля.

Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции [3].

Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты [1].

Таким образом, основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в

порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны - формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

2. Демократический стиль управления (коллегиальный)

Во многом противоположен авторитарному стилю демократический стиль управления.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Демократический стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе

предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации [8].

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «**партисипативную**».

В рамках «консультативной» руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях [3].

«Партисипативная» форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив [3].

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае,

когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический - при сложных, где на первом месте выступает качество [4].

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение

поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название ориентированного на задачу (инструментальный). Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально - психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п., получил название ориентированного на подчиненных (человеческие отношения) [2].

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в быстроте принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы [1].

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный - ориентированный на работу.

3. Либеральный стиль управления (бюрократический)

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием

активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью [8].

Либеральный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных [9].

Там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид, что власть находится в его руках, а на деле становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому - армейская «дедовщина».

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно - автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей

удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой [11].

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства [2].

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат. Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры - и мужчины, и женщины - не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Партисипативность – метод организации коллектива, способствующий формированию отношений взаимной ответственности, сотрудничества (альтернатива авторитарности) [2].

Партисипативность является одним из методов мотивации и регулирования поведения работников и представляет собой вовлечение работников в решение и анализ проблем, а также принятие решений и их реализацию [2].

Концепция партисипативного управления исходит из того, что человек проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, как его работа сказывается на деятельности организации [2].

Партисипативное управление поведением работников направлено на раскрепощение их творческой активности, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. Наглядным примером являются кружки качества, широко используемые в управлении [2].

С развитием партисипативного управления возрастает зрелость работников, усиливается действенность реализуемых решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, создается механизм для роста рядовых работников и руководителей низового звена, улучшается коммуникация, а также повышается эффективность организационных нововведений.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации [2].

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- решения, определение привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия приемов и

способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.);

- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр [2].

1.3. Пути формирования партисипативного стиля управления и его преимущества в системе современного предприятия

Партисипативный стиль управления представляет собой развитый демократический стиль со специфическими формами участия населения как социального субъекта и объекта управления в процессе управления. Партисипативный стиль управления отражает зрелость развития демократических принципов управления. Ему присуще непосредственное и опосредованное участие населения в социальном контроле и управлении обществом. При этом ответственность не концентрируется, а распределяется.

Первый путь формирования партисипативного стиля управления в организации можно рассматривать как поэтапный процесс.

Первая фаза формирования партисипативного стиля связана со становлением простых способов демократического управленческого взаимодействия. Управление осуществляется с учетом мнения сотрудников при решении их основных проблем. В рамках данной фазы отсутствует прямолинейное административное навязывание воли. Здесь развиваются формы управленческой активности сотрудников, мотивируются управленческие действия работников через развитие социальных потребностей высшего порядка.

Вторая фаза формирования связана с развитием сложных методов демократического управленческого взаимодействия, становлением и совершенствованием привлечения исполнителей к реализации собственно

управленческих функций. В рамках второй фазы проявляется соучастие сотрудников в решении основных управленческих задач, связанных с выработкой стратегических и тактических целей, разработкой социальных планов, проектов, программ, с разработкой и реализацией конкретных управленческих действий, осуществление сотрудниками управленческого контроля и самоконтроля.

Третья фаза формирования связана с развитием сложных методов демократического общественного управленческого взаимодействия, становлением и совершенствованием привлечения сотрудников к реализации управления организацией. В рамках третьей фазы активизируется участие персонала в решении основных управленческих задач, в разработке и реализации проектов социального развития.

Формирование партисипативного стиля управления в российских организациях обычно находится на первой, начальной фазе становления. В России прослеживается становление партисипативного стиля управления: управление осуществляется с учетом мнения персонала при решении его основных проблем. В рамках данной начальной фазы отсутствует прямолинейное административное навязывание воли, развиваются регулирующие формы управления обществом, активизируется деятельность организаций местного самоуправления.

В рамках последующих фаз формирования должны максимально расширяться полномочия отдельных подразделений управленческой структуры организации, оптимально вовлекаться в управленческие процессы организации сотрудники.

Субъект управления должен представляться иерархической структурой управленческих институтов и должностных лиц. В своем крайнем проявлении партисипативный стиль управления предполагает относительную самостоятельность привлечения к реализации функций управления персонала (как субъекта и объекта управления одновременно) и

возможность его активности, в расширенных формах. Важнейший принцип партисипативного стиля управления - сочетание управления с самоорганизацией.

В процессе становления партисипативного стиля управления в России наиболее остро проявляются социальные противоречия двух типов:

1) внутренние: в рамках системы управления организациями (образовательная неподготовленность работников для работы в условиях дальнейшей демократизации управленческих отношений; догматизм организационной культуры системы; положительные стереотипы авторитарных моделей управленческого взаимодействия).

2) внешние: в рамках отношений организаций с внешними контрагентами (замедление процессов демократизации управленческих отношений и приостановка передачи управленческих полномочий организациям, социальным организациям и сообществам; неэффективность социального механизма привлечения персонала к деятельности в организации и процессам управления; падение социального доверия и социальная неэффективность; образовательная неподготовленность персонала к непосредственному или опосредованному участию в управлении).

Второй путь формирования партисипативного стиля управления в современных условиях предполагает разработку и реализацию социальной программы демократизации управления, включающей три важнейших социальных проекта: социально культурного, социально юридического, социально организационного.

Популяризация партисипативного управления возникла в первую очередь за счет объективных преимуществ, которые предоставляет подобный способ организации труда. Конечно, непосредственные достоинства данной методики могут отличаться в зависимости от используемых механизмов и особенностей каждого конкретного субъекта хозяйствования, однако

ключевые аспекты будут одинаковыми во всех случаях. Так, к преимуществам партисипативного управления можно отнести:

1. Повышение мотивации персонала. Работники, принимающие прямое участие в непосредственной деятельности организации, имеют куда более высокую мотивацию, особенно если от качества и объемов их участия зависит и их непосредственное материальное вознаграждение.

2. Сплочение коллектива. Методы партисипативного участия напрямую демонстрируют сотрудникам важность коллективного и группового подхода к решению основных вопросов, что снижает количество конфликтов и стимулирует коллектив работать вместе над поставленными перед ним задачами.

3. Повышение лояльности работников к компании. В рамках партисипативного управления работник не рассматривается только в виде обезличенного ресурса, равно как и компания для таких сотрудников перестает быть исключительно источником дохода, а становится ещё и результатом их прямой деятельности. Соответственно, партисипативное управление повышает лояльность сотрудников к организации и обеспечивает достаточное снижение текучести кадров в рамках структурного подразделения или субъекта хозяйствования в целом. Кроме этого, высокая лояльность сотрудников часто может помочь в преодолении кризисных ситуаций.

4. Ускорение развития и внедрения инноваций. За счет партисипативности в рамках организации, повышается вероятность нахождения более эффективных методов производства и организации труда, так как в вопросах поиска и внедрения инноваций участвует большое количество работников, что позволяет находить нестандартные и наиболее актуальные решения для каждого конкретного случая.

5. Улучшение имиджа организации. Партисипативное управление и соответствующее партнерское отношение к сотрудникам косвенно влияют и

на внешний имидж организации в целом, что находит позитивное отражение практически во всех аспектах хозяйственной деятельности, начиная от упрощения поиска кадров и заканчивая повышением фактических продаж.

6. Увеличение эффективности экономической деятельности. За счет вышеозначенных достоинств и иных факторов, правильное применение партисипативной системы управления предприятием приводит к повышению общей экономической эффективности организации в большинстве случаев.

Несмотря на большое количество положительных сторон, партисипативное управление имеет и ряд определенных недостатков, что ограничивают распространение подобной бизнес-модели. Так, партисипативное управление характеризуется следующими минусами:

1. Низкая эффективность в отдельных сферах деятельности. Если сфера деятельности субъекта хозяйствования предполагает, в первую очередь, использование низкоквалифицированной рабочей силы или просто монотонный и рутинный труд, без особых перспектив карьерного роста, развития или применения творческого потенциала сотрудников, то партисипативное управление будет демонстрировать отрицательную эффективность.

2. Снижение авторитета руководства. Так как партисипативное управление предусматривает в первую очередь партнерство, как метод субординации на работе, то в любом случае непосредственный административный авторитет руководства при применении данного способа организации труда будет снижаться.

3. Риски злоупотреблений. Неправильное применение партисипативного управления, а также несоответствие её принципов наличествующему коллективу может привести к злоупотреблениям со стороны работников своими правами в целях простого уменьшения личной нагрузки на себя во время работы.

4. Сложность имплементации. Далекое не всегда сотрудники могут в

полной мере осознавать достоинства партисипативной системы управления именно для них, поэтому работодателю следует озаботиться о максимально подробном и длительном механизме донесения информации о преимуществах такой организации труда для сотрудников. Кроме этого, партисипативное управление также должно быть максимально подробно отражено и в кадровой документации предприятия – локальных нормативных актах, трудовых договорах и иных документах.

Большинство недостатков, которыми характеризуется партисипативное управление, могут быть нивелированы при правильном руководстве и подходе к формированию данной системы организации труда. Однако некоторые из них являются структурными и не позволяют применять с должной эффективностью подобную методику в рамках ведения бизнеса. Поэтому прежде чем приступать к внедрению означенной системы, следует тщательно проанализировать те преимущества и недостатки, которыми она будет обладать в рамках конкретного предприятия и конкретной сферы деятельности.

Выводы по первой главе

По результатам проведенного в данной главе теоретического исследования особенностей формирования партисипативного стиля управления в настоящее время можно сделать следующие основные выводы:

1. Эффективность управления любым предприятием в настоящее время напрямую зависит от стиля управления, т.к. сочетание личностных и профессиональных качеств руководителя предопределяет какие наборы методов и способов управления персоналом будут им использованы.

2. В современной теории менеджмента выделяются три основных стиля управления: авторитарный, либеральный и демократический. Партисипативный стиль управления является одной из разновидностей демократического стиля управления предприятием.

Партисипативный стиль управления определяется прямым участием сотрудников коллектива в принятии и реализации управленческих решений.

С развитием партисипативного управления возрастает зрелость работников, усиливается действенность реализуемых решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, создается механизм для роста рядовых работников и руководителей низового звена, улучшается коммуникация, а также повышается эффективность организационных нововведений.

3. Формирование партисипативного стиля управления предприятием может быть реализовано двумя путями:

- через поэтапное прохождение трех фаз развития коллектива;
- одновременным внедрением трех проектов по социально-культурного развития, социально-юридического развития, а также социально-организационного проекта развития.

Глава 2. Практическая работа по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen

2.1. Анализ существующих стилей управления у менеджеров среднего звена в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen

Название предприятия - Общество с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим».

Сокращенное название предприятия - ООО Автоцентр «Гольфстрим».

Общество с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим», является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе. Автоцентр «Гольфстрим» имеет печать со своим наименованием и расчетные счета в банках.

Миссия Автоцентр «Гольфстрим» – Мы предлагаем для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль, улучшая благосостояние наших сотрудников.

Стратегия Автоцентр «Гольфстрим» – обеспечение клиентов качественными автомобилями, удобными и надежными во всех регионах России и странах ближнего зарубежья.

Основные стратегические цели Автоцентр «Гольфстрим» заключаются в:

1. Расширении ассортимента;
2. Повышении контроля над качеством поставляемых автомобилей;
3. Повышении квалификации всего персонала, связанного с оказанием услуг и работой с клиентами;

4. Каждые полгода проведения дополнительных финансовых опций, сопровождающих покупки (скидок, отсрочки платежей, бонусов на следующие покупки, подарков и др.);

5. Ведении правильной кадровой политики работников при помощи различной мотивации (поощрений, премий, отгулов, бонусов т.д.);

Автоцентр «Гольфстрим» осуществляет свою профессиональную деятельность на основе:

- неукоснительного соблюдения Конституции Российской Федерации, действующего законодательства Российской Федерации, норм нравственности и правил делового этикета;

- уважения прав и законных интересов клиентов и партнеров;

- максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений;

- безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг.

Деятельность Автоцентр «Гольфстрим» включает в себя следующие направления:

1. Тех. обслуживание и ремонт автотранспорта. Сервисное обслуживание включает в себя предпродажную подготовку, плановое техническое обслуживание реализованных автомобилей, гарантийный и восстановительный ремонт автомобилей.

2. Продажа автомобилей под брендом Volkswagen.

Также Автоцентр «Гольфстрим» предлагают комплекс дополнительных услуг:

1. Кредитование;

2. Страхование;

3. Лизинг;

4. Trade-In (обмен старого автомобиля на новый);
5. Помощь при регистрации в ГИБДД;
6. Установка дополнительного оборудования;
7. Установка газобаллонного оборудования.

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Наличие стройной системы ценностей и норм поведения позволяет организации создать единый вектор движения и развития компании ее сотрудников.

Ценности Автоцентр «Гольфстрим» – это принципы, в соответствии с которыми строится бизнес.

Мы осуществляем свою профессиональную деятельность на основе:

- неукоснительного соблюдения Конституции Российской Федерации, действующего законодательства Российской Федерации и международных правовых норм, норм нравственности и правил делового этикета;
- понимания своего гражданского и профессионального долга перед обществом и государством;
- максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений, составляющих коммерческую тайну;
- отказа от сотрудничества с юридическими и физическими лицами с сомнительной репутацией;
- организация признает право и необходимость контроля деятельности со стороны надзорных органов и всегда действует открыто, в рамках действующего законодательства.

Сотрудники Автоцентр «Гольфстрим» – профессионалы. Любой получает качественное обслуживание и всегда может рассчитывать на квалифицированную помощь и консультации специалистов.

Автоцентр «Гольфстрим» работает на автомобильном рынке. ООО не ставит перед собой задачу добиться краткосрочного успеха, заработать максимальную прибыль. Предпочтения отдаются установлению долгосрочных взаимовыгодных отношений с надёжными партнерами.

Мы ценим свою безупречную деловую репутацию, всегда выполняем, и будем выполнять все свои обязательства перед заказчиками и партнерами. Нам верят - и мы заслужили это доверие.

Главная ценность Автоцентр «Гольфстрим» – это люди, доверившие ему свою карьеру. Основой политики Общества в отношении сотрудников является стремление предоставить все условия для полной реализации их способностей, профессиональных навыков, а также обеспечить достойное вознаграждение результатов их труда. Инициатива приветствуется и поощряется.

Политика организации Автоцентр «Гольфстрим» во взаимоотношениях с заказчиками и партнерами:

- сотрудники в своей работе должны быть честными и достойными доверия, придерживаться принципов личной ответственности перед заказчиками и деловыми партнерами;

- никто из сотрудников или близкие члены их семей не должны иметь личного интереса во взаимоотношениях с заказчиками или деловыми партнерами, работая с которыми, сотрудник выполняет свои служебные обязанности. В данном контексте не имеет значения, в какой форме эти интересы выражаются;

- сотрудники должны стремиться не допускать возникновения конфликта интересов организации и ее заказчиков и деловых партнеров. В случае возникновения конфликтных ситуаций, которые могут противоречить

интересам организации, персонал прилагает все возможные усилия для наиболее эффективного их разрешения.

– сотрудники организации не должны принимать подарки или бесплатные услуги, превышающие обычаи делового этикета, от третьих лиц за выполнение ими своих должностных обязанностей.

В Автоцентр «Гольфстрим» линейная организационная структура управления. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель - линейный руководитель (подразделения) - исполнители. Имеются только вертикальные связи.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Организационная структура Автоцентр «Гольфстрим» представлена на Рисунке 1.

Функции менеджмента - это виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов влияния на деятельность организации.

В Автоцентр «Гольфстрим» используются следующие функции менеджмента:

1. Планирование;
2. Организация;
3. Мотивация;
4. Контроль;

5. Координация.

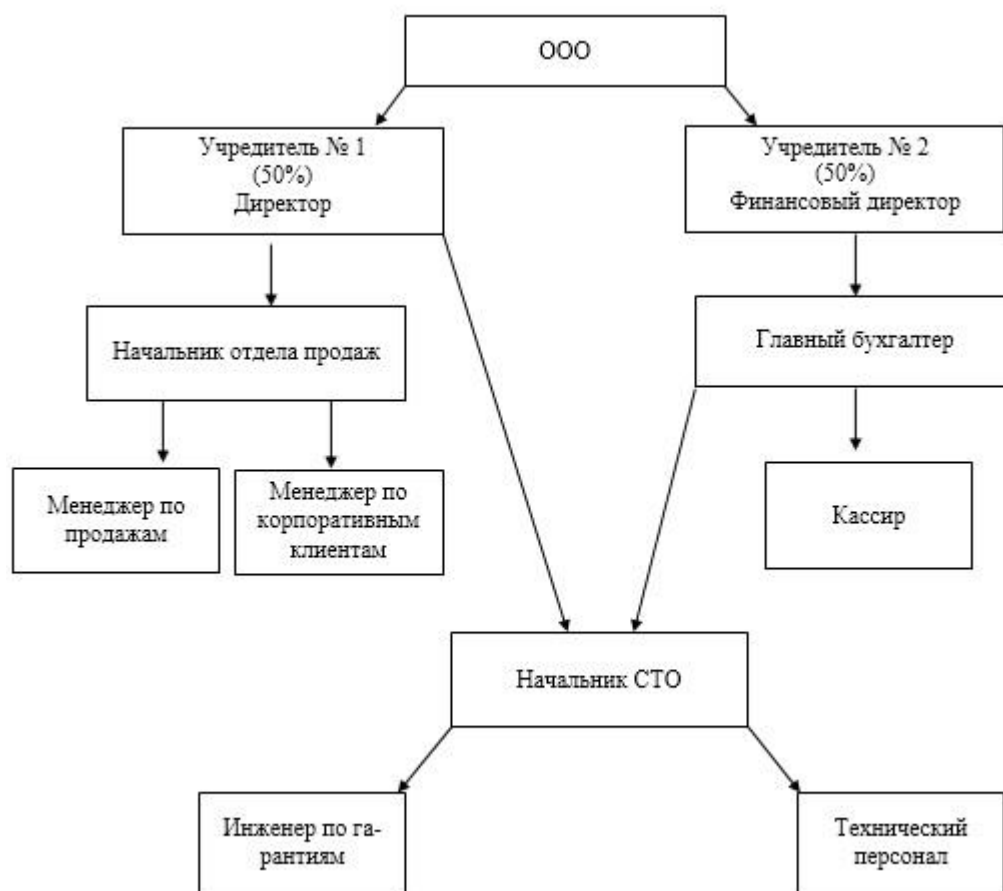


Рисунок 1. Организационная структура Автоцентр «Гольфстрим»

Функция планирования. Планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование - это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов.

Функция организации. Это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. В любом плане, составляемом в организации, есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать.

Функция мотивации. Это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Функция контроля. Это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект - установление стандартов - это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, которое было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти обе фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, ему известен и источник этой проблемы. Третий аспект - стадии, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана.

Функция координации. Это центральная функция менеджмента. Она обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев

организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивации и контроля), а также действие руководителей.

Организационно-распорядительные методы управления занимают особое место в системе методов управления. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и исполнителя, а также каждого звена и уровня управления. Они обеспечивают в Автоцентр «Гольфстрим» персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов.

Организационно-распорядительные методы управления на предприятии разнообразны. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения, указания.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов: распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие. При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы. Организация свойственна любой деятельности и является средством выполнения принятых органами управления ООО решений. Даже экономические и социально-психологические методы реализуются не сами по себе, а через организационные мероприятия. То есть в процессе организаторской работы

применяются административные методы управления. В ООО они являются средством осуществления других методов, но они могут иметь и самостоятельное значение.

Организационно-распорядительные методы управления - это создание и использование организационного механизма, а также применение отдельных способов воздействия, как правило, с использованием соподчиненности работников и административной власти. Отношения соподчиненности заложены уже в самом построении аппарата управления, делят его на руководителей и подчиненных. Такие отношения определяют, кто кому имеет право давать указания и распоряжения о том, что, когда и как делать, подкрепляются обязанностями и ответственностью исполнителей.

Отдельные административные воздействия различаются по форме и содержанию. Формами являются и административные акты - уставы, постановления, правила, положения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, рекомендации. Если экономические методы в основном побуждают, то административные, как правило, заставляют. Их применение есть выражение организационных отношений.

Основой для разработки правильных административных методов являются принципы управления и нормы права, а эффективность их применения определяется научной обоснованностью заданий, решений, нормативов, инструкций и их оптимальным сочетанием с другими методами с учетом требований рыночной экономики.

В Автоцентр «Гольфстрим» организационное регламентирование - это наиболее жёсткий и менее гибкий вид воздействия. Его сущность - это юридическое закрепление общих требований и правил поведения в отношении всех или группы объектов. Этот вид воздействия непосредственно связан с осуществлением принципов управления. Так, основные функции и задачи акционерного общества, требования к

построению органов управления, порядок планирования регламентируются Уставом.

Организация отделов и служб управленческого аппарата определяется Положением об отделах, службах и органах управления. В этом Положении фиксируются главные задачи и функции; место отдела или службы в структуре управления; их построение; основные права и ответственность коллектива.

Служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого должностного лица определяются должностными инструкциями. Они разрабатываются в ООО на основе Примерных должностных инструкций с учётом конкретных условий и становятся актом, регламентирующим деятельность работника.

В рамках исследования стиля управления менеджера среднего звена (начальника отдела продаж), был проведен опрос среди сотрудников организации. В опросе приняло участие 10 человек, из них: в возрасте от 20 до 30 лет - 3 человека, в возрасте от 30 до 40 лет - 3 человека, в возрасте от 40 до 50 лет - 4 человека.

На обсуждение был вынесен следующий вопрос: «Как Вы относитесь к начальнику отдела продаж?».

Семеро из десяти ответили: «Не очень хорошо, т.к. ему не хватает демократичности, грамотности, большего уважения к работе своего персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник».

Трое из десяти ответили: «Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет».

Второй вопрос, вынесенный на обсуждение: «Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует начальник отдела продаж?».

Шестеро из десяти ответили: «Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток».

Четверо из десяти ответили: «Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно».

Из результатов опроса видно, что мнения коллектива расходятся.

Большинство считает, что руководитель перегибает палку в попытке показать свою начальственность, не пытается заинтересовать сотрудников в лучшем отношении их к работе, не старается приблизиться к людям и их земным проблемам. Т.е. для них начальник выказывает все признаки авторитарности.

Другие же сотрудники наоборот, считают, что руководитель - демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти на помощь. Но при этом, как настоящий управленец держит всех в строгости и умеет приказывать так, чтобы его приказы исполнялись.

Следовательно, можно предположить, что стиль управления начальника отдела продаж более всего относится к авторитарному стилю. На что показывает его нежелание обращать внимание на проблемы коллектива, его жесткость и единовластие. Но его поведение можно оправдать тем, что такова специфика его работы.

При управлении он не придерживается какого либо одного стиля управления в чистом виде. Начальнику отдела продаж более всего характерен авторитарный стиль управления, но иногда в нем (стиле) проявляются демократические нотки. Он использует следующие черты указанных стилей: он интересуется мнением работников, при принятии некоторых решений, но поступает в большинстве случаев по-своему. Он властен и настойчив. В неординарных ситуациях не разбирается, кто прав - кто виноват, наказывает того, про кого доложили. Большую часть своих обязанностей передает сотрудникам по причине недостатка времени. Он очень требователен, но обычно требует больше, чем положено по должностным инструкциям. Его мало интересует проблемы сотрудников, как рабочие, так и личные. Он живет сам в себе, обособлено от коллектива и

работы. К дисциплине в коллективе относится строго, иногда даже жестко. Предпочитает больше наказывать, чем поощрять сотрудников к работе.

В рамках исследования начальнику отдела продаж было предложено ответить на вопросы анкеты.

Проанализировав его ответы, можно сделать следующие выводы:

- руководитель склонен считать, что он действительно в курсе всего, что происходит внутри организации;
- он считает, что знает все про всех своих сотрудников;
- он склонен преувеличивать свою власть над всеми и вся, и пытается эту власть вынести за пределы работы;
- руководитель считает, что он разбирается во всех ситуациях, происходящих внутри нашей организации;
- он считает, что хорошо понимает людей и разбирается в них;
- ему характерны жесткие, приказные методы принятия решений;
- он считает, что всегда прав и не допускает ошибок;
- руководитель уверен, что умеет принимать правильные решения;
- он не сознает своей вспыльчивости.

Из этого следует, что стиль управления начальника отдела продаж наиболее всего соответствует авторитарному стилю. Так как управление организацией полностью в его руках, он очень строг и требователен, решения принимает самолично, думает, что знает все и о всем. Он не терпит обсуждения принятых им решений, даже если они не устраивают большинство коллектива. Он предпочитает не замечать свой неправоты, считая, что всегда и во всех ситуациях прав.

Отрицательные стороны существующего авторитарного (директивного) стиля управления заключаются в следующем:

- начальник единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь

непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации;

- контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще, голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается;

- руководители среднего звена не доверяют своим подчиненным. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях.

- поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, не точна и искажена.

Авторитарность управления лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия директора на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы.

Директор своим своеволием парализует работу коллектива, на который опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды, при малейшей возможности они реализуют «право» позаимствовать собственность хозяина.

Авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей.

Поведение руководителя должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои

личные цели с целями организации. Первым условием такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая безупречная аргументация ослаблена. Второе условие - взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным.

Названный стиль управления приводит к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может привести к агрессивному противодействию подчиненного (открытому или скрытому), чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее «диктатором» и поэтому настроенного на ее неприятие. Можно предложить три формы авторитарного поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах.

Наиболее радикальная форма авторитарного поведения - тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Более умеренная форма того же стиля - без угрозы наказания, однако при нежелании выслушать возражения. Наиболее мягкая форма авторитарного стиля («Позволю себе предложить» и т.п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений.

Варианты либерального поведения: ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников; неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника («Совершенно верно!», «Вполне с вами согласен!»).

Наиболее эффективного стиля руководства подчиненными можно добиться, применяя почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения.

Кроме этого существует ряд условий:

1) время рабочего дня (наилучшего результата можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);

2) уровень интеллигентности собеседника (однако особо высокая интеллигентность собеседника, толкающая руководителя к излишне уступчивому, или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);

3) величина руководимой группы (оптимальная - менее 10, максимальная - 24 чел);

4) возраст (особенно трудно управляемые сотрудники до 22 лет и с 45 до 55 лет);

5) пол: наилучшие результаты достигаются если руководить смешанной группой, включающей не менее двух представителей другого пола.

Многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. Манипуляторство (или утонченное притворство) результат не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения:

– игра «меня рвут на части» - любители такого поведения охотно берут много поручений, чтобы иметь впоследствии возможность сослаться на чрезмерную загруженность, они бурно включаются в общественную работу;

– игра «святая простота» - сторонники этой негативной межличностной игры напускают на себя нарочную наивность, что побуждает окружающих учить их и, следовательно, решать за исполнителя ту или иную задачу. При этом, если игрок женщина, то, обращаясь к рыцарским чувствам своих опекунов, может вовсе переложить на них свои профессиональные обязанности;

– игра «казанская сирота» имеет несколько вариантов:

а) работник умышленно держится подальше от руководства, чтобы в последствие иметь возможность сослаться на заброшенность;

б) заявляет, что ему никто не помогает - ни руководство, ни коллеги;

в) указывает на отсутствие необходимых прав - «меня никто не слушает»;

г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы выглядеть обиженным [12, с. 310].

Ситуации общения и поведения в них различных людей следует изучать не изолированно по каким-либо отдельным чертам, а в целом. Сферу возможностей познания человека можно назвать его социальным интеллектом, подразумевая под этим способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события.

Так, многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию.

2.2. Рекомендации по формированию партисипативного стиля управления в обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим» официальный дилер Volkswagen

Структурные компоненты процесса реализации партисипативного управления на предприятии Автоцентр «Гольфстрим» представлены на рисунке 2.

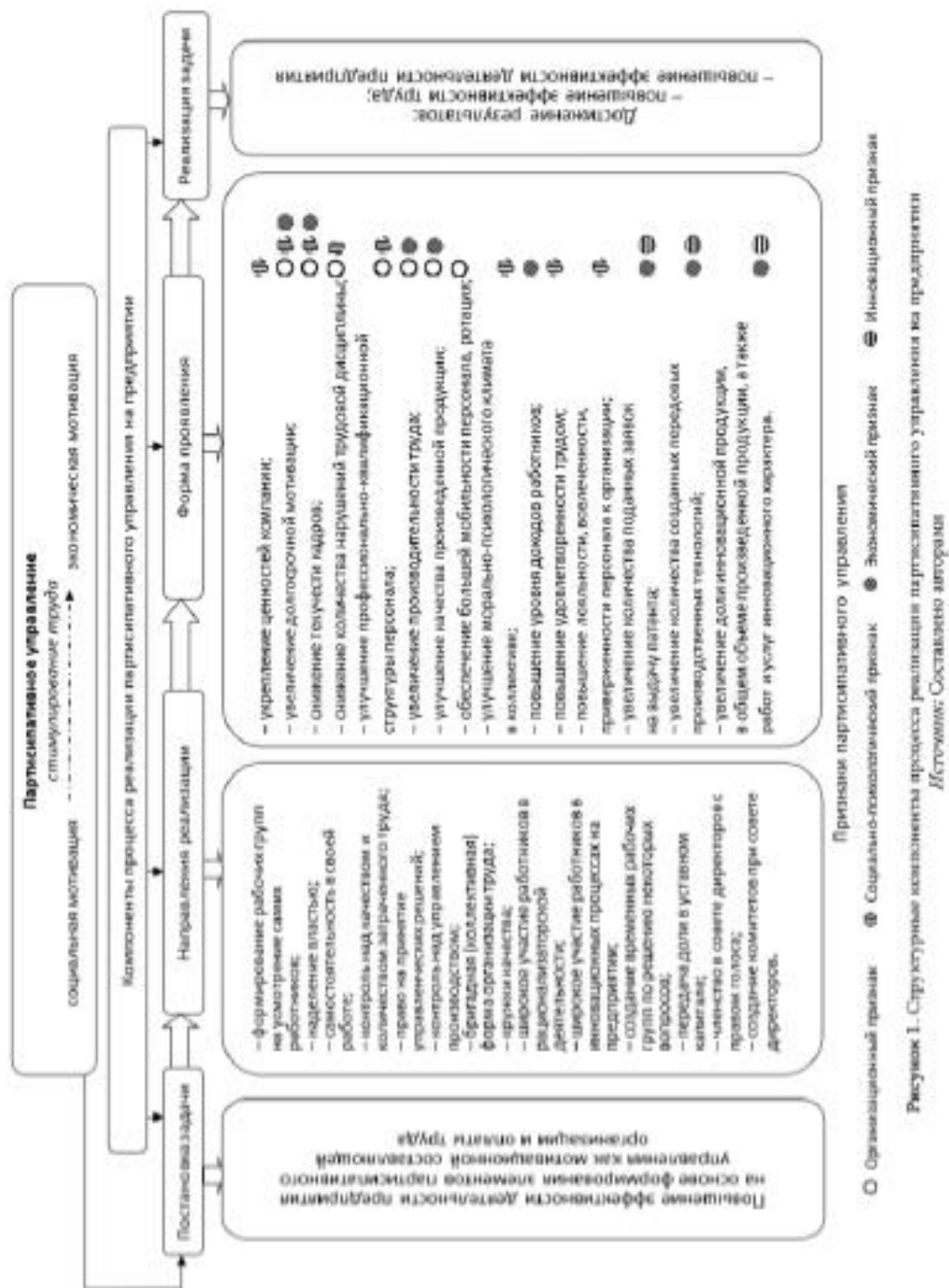


Рисунок 2. Структурные компоненты реализации партисипативного управления на предприятии

Рассмотрим основные предложения по формированию партисипативного стиля управления в организации.

Рекомендация 1. Формирование мотивационной составляющей организации и оплаты труда на предприятии.

Решение задачи повышения эффективности деятельности предприятия Автоцентр «Гольфстрим» на основе партисипативного управления как мотивационной составляющей организации и оплаты труда предусматривает использование таких его направлений реализации, как:

- формирование рабочих групп на усмотрение самих работников; самостоятельность в своей работе;
- право на принятие управленческих решений;
- бригадная (коллективная) форма организации труда;
- кружки качества;
- широкое участие работников в рационализаторской деятельности; широкое участие работников в инновационных процессах на предприятии и пр.

Рекомендация 2. Активное вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений.

Представленные направления реализации (рис. 2) отражают подходы различных стран в расширении партисипативного управления на предприятиях и в корпорациях. Об актуальности вовлечения персонала в принятие управленческих решений в современных условиях отмечает М.С. Мизя [1].

Каждое предприятие самостоятельно выбирает наиболее приемлемые направления партисипативного управления в зависимости от его организационно-правовой формы, сферы деятельности, стадии жизненного цикла, среднесписочной численности персонала и других условий.

Применение данных направлений партисипативного управления на предприятии позволяет решать разнообразные задачи экономического, организационного, социально-психологического и инновационного

характера. Выделяя соответствующие признаки проявления партисипативного управления, можно говорить об их тесной взаимосвязи.

Так, с позиций организационных преобразований решаются проблемы текучести кадров, трудовой дисциплины, профессионально-квалификационной структуры персонала, производительности труда и качества произведенной продукции, а также мобильности персонала.

Однако ряд проблем, касающихся трудовой дисциплины, профессионального уровня работников и производительности труда и качества выпускаемой продукции также связаны с социально-психологическими и экономическими признаками соответственно. Кроме того, можно выделить проблемы, которые увязывают все три выше обозначенных признака. К таковым относятся проблемы формирования долгосрочной мотивации и сокращения текучести кадров.

Социально-психологические признаки партисипативного управления проявляются в укреплении ценностей компании, улучшении психологического климата в коллективе, удовлетворенности трудом, повышении лояльности, вовлеченности и приверженности персонала к организации.

Инновационные признаки партисипативного управления заключаются в увеличении количества поданных заявок на выдачу патента и созданных передовых производственных технологий, доли инновационной продукции, в общем объеме произведенной продукции, а также работ и услуг инновационного характера. Нельзя не согласиться с Виханским О.С. и Наумовым А.И. в том, что в реальной практике предложенные направления осуществления партисипативного управления необходимо использовать в определенной комбинации, так как они находятся в тесной взаимосвязи.

Более того, именно в комбинации друг с другом они могут особенно эффективно проявить себя и ускорить процесс достижения требуемого результата. Первоначально партисипативное управление рассматривалось

только с точки зрения повышения мотивации работников. В последнее время оно больше направлено на повышение эффективности использования всего потенциала человеческих ресурсов и их развития на предприятии [7,10,11].

Партисипативное управление в Автоцентр «Гольфстрим» проявляется в различных аспектах деятельности предприятия и может стать неотъемлемым компонентом его стратегического развития в условиях глобальных перемен. Инновационное развитие предприятий и акцент на социальные преобразования выдвигают необходимость более глубокого теоретико-методологического исследования и изучения практики реализации партисипативного управления в отечественной экономике. К сожалению, опыт организации оплаты труда на основе партисипативного управления на промышленных предприятиях России практически не реализован.

Выводы по второй главе

По результатам практического исследования стиля управления в Обществе с ограниченной ответственностью Автоцентр «Гольфстрим», являющемся официальным дилером компании Volkswagen в Челябинске можно сделать ряд основных выводов:

1. В ходе проведенного анализа стиля управления начальника отдела продаж было выявлено, что мнения сотрудников расходятся, однако стиль управления этого менеджера больше относится к авторитарному стилю управления. Сложившаяся ситуация свидетельствует о снижении уровня лояльности и причастности работников к своему предприятию, что отрицательно сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. В этой связи необходимо активизировать вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений, повысить заинтересованность руководства предприятия в развитии трудовой и творческой активности работников.

2. Практика применения партисипативного управления на рассматриваемом предприятии Автоцентр «Гольфстрим» осуществляется фрагментарно, бессистемно и не находит должного отражения в нормативных документах, обеспечивающих функционирование системы менеджмента качества предприятия.

Развитие партнерских отношений в производстве считается закономерным, объективно обусловленным процессом, применяемым практически всеми предприятиями развитых стран.

Таким образом, постепенное внедрение практики оплаты труда на основе партисипативного управления на Автоцентр «Гольфстрим» создаст условия для более полной реализации трудового потенциала работников будущего, что способствует ускорению инновационных процессов.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать ряд основных выводов:

1. В настоящее время от выбора стиля управления предприятием зависит эффективность всей деятельности предприятия. Выбор того или иного стиля чаще всего осуществляется единолично руководством предприятия, сочетая в себе личные и профессиональные качества менеджера.

2. В современной науке менеджмента выделяются демократический, либеральный и авторитарный стили управления предприятиями. Одной из разновидностей демократического стиля является партисипативный стиль управления.

3. Партисипативный стиль является одним из методов мотивации и регулирования поведения работников и представляет собой вовлечение работников в решение и анализ проблем, а также принятие решений и их реализацию.

С развитием партисипативного управления возрастает зрелость работников, усиливается действенность реализуемых решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, создается механизм для роста рядовых работников и руководителей низового звена, улучшается коммуникация, а также повышается эффективность организационных нововведений.

Партисипативное управление предоставляет работникам возможность:

1) самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность;

2) привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы;

3) осуществлять контроль за качеством и количеством собственного труда и соответственно устанавливать ответственность за конечный результат;

4) участвовать в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию собственной работы и работы отдельных подразделений, а также организации в целом;

5) формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, кооперироваться в групповой деятельности.

4. В работе было проведено исследование стиля управления на предприятии Автоцентр «Гольфстрим», в результате которого было установлено, что стиль руководства, применяемый начальником отдела продаж (менеджером среднего звена) ближе к авторитарному.

5. Для повышения эффективности управления в организации Автоцентр «Гольфстрим» было предложено внедрение принципов партисипативного управления, опирающихся на ряд теоретических положений, представленных во второй главе исследования.

Постепенное внедрение практики оплаты труда на основе партисипативного управления на Автоцентр «Гольфстрим» создаст условия для более полной реализации трудового потенциала работников будущего, что способствует ускорению инновационных процессов.

Глоссарий

1. Авторитарный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу.

2. Демократический стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

3. Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

4. Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

5. Либеральный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

6. Основные объекты управления предприятием — это общественное производство в целом (общая форма), отдельные отрасли народного хозяйства, сферы общественного воспроизводства, те или иные элементы, или подсистемы экономической системы (отношения собственности, производительные силы, технико-экономические отношения — особая форма), а также отдельные предприятия, организации, учреждения

(единичная форма).

7. Партисипативность – метод организации коллектива, способствующий формированию отношений взаимной ответственности, сотрудничества (альтернатива авторитарности).

8. Партисипативный стиль управления представляет собой развитый демократический стиль со специфическими формами участия населения как социального субъекта и объекта управления в процессе управления.

9. Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления предприятием.

10. Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, созданный в порядке, установленным действующим законодательством, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

11. Стиль управления - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными

12. Стиль управления - способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных

13. Управление – представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата.

14. Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития промышленных форм в условиях рыночной экономики.

Список используемой литературы

1. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В.В. Андронов. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2015. – 479с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство Питер, 2016.
3. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом: учебное пособие М.: МИЭИФП, 2015 – 193с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М: ЮНИТИ, 2014 – 560 с.
5. Базаров, П. Развитие подходов к управлению персоналом / П. Базаров // Отдел кадров. – 2014. - №7 – С. 104-107.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015 – 423 с.
7. Баландина, Т. М. Социальные технологии управления организационной культурой [Текст] / Т. М. Баландина. – Саратов, 2015.
8. Барышников, Ю. Н. Модели управления [Текст] / Ю. Н. Барышников. – М., 2017.
9. Белокопытов, Ю. Н. Исследование личности менеджера: многоуровневый подход [Текст] / Ю. Н. Белокопытов // ЭКО. – 2015. – № 2. – С. 98–110.
10. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. и другие. Управление персоналом. Минск: ООО «Интерпрессервис». 2012 – 349 с.
11. Бизикова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка. Учебное пособие [Текст] / И.В. Бизикова. – М.: Экономика, 2014. – 348с.
12. Богданова, Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонала – менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы [Текст] / Е.Л. Богданова. – СПб.: Питер, 2015. – 512с.

13. Борисова, Е. Критерии оценки персонала [Текст] / Е. Борисова. – М., 2015. – 384с.
14. Брэдик У. Менеджмент в организации. - М., «ИНФРА-М», 20014. – 343 с.
15. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник –Москва.: ИНФРА - М, 2013. – 368 с.
16. Быченко, Т. Демократический стиль управления организацией [Текст] / Т. Быченко. –Саратов, 2015.
17. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М., ИНФРА-М, 2015. – с. 452.
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М., 2014. – 383 с.
19. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М: Юрист, 2016. – 496 с.
20. Вечерко, Г. Трудовые ресурсы и демографические процессы / Г. Вечерко // Белорусский банковский бюллетень. – 2013 -№47 – С. 29-31.
21. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ, 2016.
22. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2015. – 408с.
23. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Издательский Дом «Дашков и К⁰», 2015.
24. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: проблемы, реалии, перспективы [Текст] / Н.А. Волгин, С.В. Николаева. – М.: Универсум, 2014. – 356с.
25. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики; ОПЫТ ФРГ [Текст] / А.П. Волгин, В.И. Матирко, А.А. Молин. – М.: Дело, 2014. – 465с.
26. Волкова, К.А. Предприятие: положение об отделах и службах, должностные инструкции [Текст] / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. – М.: Экономика, 2015. – 412с.

27. Генкин, Б.М. Эффективность труда и качества жизни [Текст] / Б.М. Генкин. – СПб.: ГИЭА, 2016. – 316с.
28. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб.пособие. - Москва.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
29. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.- М.: ЮНИТИ, 2014. – 501 с.
30. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Издательство «Лань», 2015.- 528с., ил.
31. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. - 2015 - №8 С. 72-75.
32. Долгов, А.И. Теория организации: учеб.пособие. – Москва.: ООО «Флинта», 2013. – 224с.
33. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Издательский центр «Академия», 2018.
34. Друкер, П. Рождение новой организации. Управление знаниями [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. – М., 2016.
35. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США /Н. Дряхлов// Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №2 – С. 68-71.
36. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 2016.
37. Дуракова И.Б., Волкова Л.П. Управление персоналом: учебник. М: ИнфраМ, 2014 – 569 с.
38. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. – М.: Академия, 2015. – 487с.
39. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 364 с.
40. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы

планирования: учеб. пособие. – М.: Издательство Финпресс, 2018.

41. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес–системах. - Москва.: Изд-во «Финпресс», 2014. – 240 с.

42. Журавлев, П.В. Карташов С.А. Технология управления персоналом [Текст] / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2014. – 346с.

43. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебник для вузов. – Москва.: ИНФРАМ, 2015. – 454 с.

44. Иванов, Ю. В. Соционический подбор руководителей [Текст] / Ю. В. Иванов // Служба кадров и персонал. – 2018. – № 2. – С. 88–92.

45. Ивановский, А. Мотивация на качественное выполнение работ / А. Ивановский // Отдел кадров. – 2014. - №1 – С. 89 – 93.

46. Казначеевская Г.Б. Менеджмент: учеб. Пособие / Г.Б. Казначеевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Ростов н/Д: Феникс, 2018.

47. Калимов, О.В. Маркетинг: учеб.пособие / Курск: КГТУ, 2013. – 258 с.

48. Каханов, Е.Ф. Отбор персонала и введения в должность [Текст] / Е.Ф. Каханов. – М.: ГАУ, 2016. – 316с.

49. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2015. – 318с.

50. Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: МИУ, 2014. – 415с.

51. Кичкайло, И. Организация и автоматизация процесса повышения квалификации сотрудников на предприятии / И. Кичкайло // Отдел кадров. – 2014. -№10 – С. 93-94.

52. Князев, С.Н. Управление: искусство, наука, практика. – Минск.: «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 2012. – 511 с.

53. Колесников, С. Мотивировать – не только платить /С. Колесников // Отдел кадров. – 2014. - №5 – С. 113-119.

54. Колесникова, И.И. Социально-экономическая статистика: учеб.пособие / И.И. Колесникова. - Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2013. – 232 с.
55. Колесникова, И.И. Статистика предприятия: Практическое пособие к выполнению лабораторных работ для студентов. / И.И. Колесникова, – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2012. – 55 с.
56. Комаров, Е. Японский стиль управления / Е. Комаров // Отдел кадров. – 2013. - №3 - С. 33-37.
57. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : Учеб.пособие / Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
58. Коротков, Э.М. Образование менеджмента: трудный путь становления и развития / Э. М. Коротков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №3 – С. 120-129.
59. Кочеткова, А.И. Психология основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2015. – 614с.
60. Лукачева, Л.И. Основы менеджмента [Текст] / Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: МИЭТ, 2015. – 284с.
61. Макарова, И.К. Управление персоналом. Москва.: Юриспруденция, 2012. – С.277-279.
62. Майкл Армстронг, Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2014. – VIII., 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
63. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой.- М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. - 528 с.
64. Мотивация к работе Ф. Герцберг, Б. Моснер – М: Издательство Вершина, 2015 – 240 с.
65. Мотивация и личность, А. Маслоу – М: Издательство Питер, 2014 – 352 с.
66. Мотивация человека, Д. Макклеланд, Издательство Питер, 2007 –

672 с.

67. Озерникова, Т.Г. Мотивационная роль оценки персонала / Т. Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №4 – С. 24-34.

68. Основы менеджмента: Учебник для вузов/Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова.- М.: Высшая школа, 2015. – 367 с.

69. Основы менеджмента: Учебник 5-ое изд. Авторы: Семенов А.К., Набоков В.И.

70. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина – М.: Высшая школа, 2016. – 240 с.

71. Прикладная социология и менеджмент : хрестоматия / сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. – М., 2018.

72. Работа и мотивация, В. Врум – М: Издательство « Jossey-Bass», 2011 – 404 с.

73. Розанова В.А. Психология управления / учеб.пособие / М.: Журнал, 2013. – 416 с.

74. Саруханов, Э. Маркетинг персонала на предприятии / Э. Саруханов, С. Сотникова // Проблемы теории и практики управления . – 2016. – №1. – С. 28-45.

75. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017.

76. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). Губанов С. //Экономист. 2015. - №3. – С.18-35.

77. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала, Д. Милкович, Изд. Вершина, 2015 – 760 с.

78. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. – М., ЗАО, 2014. – 286 с.

79. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М., ИНФРА–М, 2017.

80. Устинова, В. А. Информационные системы менеджмента. Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений [Текст] / В. А. Устинова. – М., 2015.

81. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро – Москва.: ГроссМедиа, 2012. – 150с.

82. Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2015. – 280с.

83. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст] / Б. Шнайдер, Н. Шмит; пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной, М. Б. Курбатовой. – СПб., 2016.

84. Экономика труда. (социально-трудовые отношения) / Под. Ред. Н.А Волгина. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 736 с.

Приложение 1

Анкета для сотрудников ООО «Автоцентр Гольфстрим»

1. Как Вы относитесь к начальнику отдела продаж?

А) Не очень хорошо, т.к. ему не достает демократичности, грамотности, большего уважения к работе своего персонала, организованности и собранности. Но пытаемся меньше замечать его недостатки, т.к. он начальник

Б) Нас удовлетворяет наш начальник, т.к. начальники все одинаковые, лучшего все равно не будет

2. Удовлетворены ли Вы стилем управления, которому следует начальник отдела продаж?

А) Нет, т.к. в его приказах нет логики, он плохой организатор, требователен сверх меры, иногда жесток

Б) Да, т.к. он держит дисциплину в коллективе, умеет руководить людьми, всегда готов помочь, если нужно

Приложение 2

Анкета для определения стиля управления

1) Как Вы считаете, Вы в курсе всего, что происходит внутри организации?

А) Да

Б) Нет

2) Как Вы считаете, Вы знаете все про всех своих сотрудников?

А) Да

Б) Нет

3) Как Вы считаете, Вы разбираетесь во всех ситуациях, происходящих внутри нашей организации?

А) Да

Б) Нет

4) Как Вы считаете, Вы хорошо понимаете людей и разбираетесь в них?

А) Да

Б) Нет

5) Как Вы считаете, Вы всегда правы и не допускаете ошибок?

А) Да

Б) Нет

6) Как Вы считаете, Вы умеете принимать правильные решения?

А) Да

Б) Нет

7) Как Вы считаете, Вы достаточно вспыльчивый человек?

А) Да

Б) Нет