**«Принципы современного стиля управления организацией"**

 **Подготовила**:

Хамленко Елена Николаевна

**Ртищево, 2014**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**  3-4

**Глава  I. Теоретические основы современного руководителя**

 1.1.Понятие и сущность  деятельности руководителя 5-6

 1.2.Модель современного руководителя 7-9

 1.3. Функции современного руководителя 10-13

**Глава II. Принципы управления.**

 2. 1.Основные принципы менеджмента 14

 2.2. Классификация принципов управления 15-18

**Глава III.Стили руководства.**

 3.1 Разновидность стилей управления. 19-22

 3.2. Современный стиль руководства 23-27

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**  28-29

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 30**

#####

**Введение**

     Управление является неотъемлемой частью любой коллективной деятельности**.** Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без эффективного управления. Современное управление базируется на использовании ключевых идей различных подходов.

      С  развитием человечества развивается практика, а позднее и теория  управления. В настоящее время можно говорить о ряде этапов становления управленческой мысли, которые достаточно хорошо описаны в работах многих авторов. В зависимости от методов управления организации появляются различные стили управления. Каждый руководитель в управленческой   деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Во все времена стилю придавалось исключительное значение в человеческом общении, в том числе и в реализации функции управления.
     Таким образом, стиль руководства  выражается в том, какими способами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как  контролирует результаты деятельности подчиненных.

  Стиль руководства находится в определенном соотношении и взаимодействии с методом управления. Метод управления принято трактовать как совокупность способов (приемов) осуществления управленческой деятельности, целенаправленного воздействия субъекта на работников и трудовые коллективы, обеспечивающих координацию их действий в процессе выполнения функций управления.
    Некоторые специалисты рассматривают стиль руководства как

 упорядоченное применение методов, опосредованная личными качествами руководителя, или как устойчивую совокупность личностных, субъективно – психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной методов руководства. Следовательно, стиль сводится целиком к личности руководителя и оценивается как своеобразная форма проявления его индивидуальности.
    Руководителю трудно выработать  стиль работы, удовлетворяющий всех членов данного коллектива. Да и в глазах самих руководителей одни и те же приемы воздействия на подчиненных могут  получать совершенно различные оценки. Стиль работы во многих отношениях складывается подсознательно и постепенно, пока не сформируется определенная совокупность способов и приемов, не противоречащих соответствующим требованиям объективного порядка, адекватных структуре личности руководителя и позволяющих находить удовлетворительное решение задач управления.    В сущности, каждый руководитель вырабатывает, опираясь на общую объективную основу, собственный стиль работы.

  Многие руководители осознают, что те методы и приемы, которые эффективно работали еще вчера, перестают приносить желаемые плоды. Внеш­няя среда заставляет руководителя что-то делать. В организации создают системы четкого контроля за деятельностью персонала, активно внедряют информационные технологии и про­чее. Однако это не приносит качественных изменений в движении вперед.

Ключевая задача руководителя – вдохновлять и придавать особую осмысленность всем действиям организации. Вдохновлять людей – это особое искусство, которое рождается из собственной вдохновленности идеей.

Достаточно сложно в нескольких словах или даже фразах сформулировать требования к руководителю современной организации. Он должен смотреть в будущее и одновременно не отрываться от повседневности, управлять своими эмоциями, проявлять неуступчивость и упорство.

**Глава  I. Теоретические основы современного руководителя**
**1.1 Понятие и сущность  деятельности руководителя**
     Руководитель – центральная фигура  в организации. Что же собой представляет деятельность руководителя, каковы его ролевые функции, необходимые его личностные качества и какие требования к нему сегодня предъявляются.
     **Руководитель** – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.
Поскольку организация – это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий работников организации объективно обусловлена. Эту функцию руководства работой других людей реализует руководитель. Специфика его труда состоит в том, что задачи любого плана – производственные, экономические, технические, социальные – он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.
     Труд руководителя заключается в следующим: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в ее результатах, проверять, все ли идет как следует, предвидеть последствия своих решений.
      Учитывая это, можно определить  труд руководителя кратко –  руководитель обеспечивает выполнение работы. И одна из  главных задач руководителя заключается в эффективной организации работы его подчиненных.
 Труд руководителя не только объективно обусловлен, но и носит творческий, инициативный характер. Поэтому правомерно говорить об искусстве управления руководителя. Правила, закономерности работы руководителя существуют лишь как исходный пункт в совершенствовании стиля и организации его труда. Этот стиль вырабатывается каждым самостоятельно.
     Искусство руководителя проявляется  не только в координировании,  налаживании коммуникаций и направлении работы подчиненных, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих перед руководителем, связано с человеческим фактором. Работая в коллективе, он должен постоянно выполнять функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.
     Указывается еще одна общая  черта управленческой работы  – выполнение руководителем роли, которая определяется его должностью. Руководитель, занимающий определенную должность в управленческой иерархии организации, не влияет на содержание этой роли, но как личность может влиять на характер ее исполнения. Выделяется 10 ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители. Эти роли разбиты на 3 группы: межличностные роли, информационные и роли по принятию решений. Они взаимосвязаны, взаимодействуют для  создания единого целого. Они, взятые вместе, определяют объем и содержание работы руководителя в любой организации.

**1.2 Модель современного руководителя**

Для того чтобы успешно реализовать свои профессиональные функции, руководитель должен:

* обладать определенными знаниями и умениями;
* иметь соответствующие личные качества;
* руководствоваться этическими нормами;
* иметь навыки и способности эффективно и управлять;
* преодолевать ограничения саморазвития.

 Это составляющие модели руководителя. Рассмотрим каждую из них в  отдельности.
*Знания и умения  руководителя.*Во всем мире современный руководитель воспринимается как эффективный, инновационный руководитель. А для этого он должен знать закономерности функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного руководителя, формы и методы мотивации людей, теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования, методы комплексного анализа результатов деятельности организации.
Руководитель должен уметь нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска; осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовать бизнес-план; осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей рынка; уметь владеть собой.
     *Личные качества руководителя*.

 Среди них такие:

широкий кругозор; профессионализм и творческий подход к работе;
инициативности, изобретательность; уверенность в себе, целеустремленность; коммуникабельность, стремление работать в коллективе и с коллективом; самообладание, стрессоустойчивость;
психологическая способность влиять на людей; ответственность, моральная надежность; внутренняя потребность к саморазвитию; вера в свои способности и успех.

 *Этические нормы  руководителя*. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.     Руководитель в своей деятельности  руководствуется общепринятыми правилами  и нормами

следовать методами честной конкуренции; не использовать грязные деньги; выполнять данные обещания и следовать сказанному слову; не манипулировать людьми; быть требовательным, но не оскорблять достоинство; проявлять воспитанность и хорошие манеры.

*Навыки и способности  эффективно управлять.*

На эффективность управления оказывают влияние:

способность управлять собой; упор на постоянный личный рост; способность принимать непопулярные, но оправданные по ситуации решения; навыки  и упорство в решение проблемы; способность влиять на окружающих;
способность обучать и развивать навыки подчиненных.

*Ограничения  саморазвития руководителя*. Среди таких недостатков отметим следующие:

неумение управлять собой; нечеткие личные цели и ценности; недостаточность навыков в решении проблемы; недостаток творческого потенциала; неумение влиять на людей, обучать их; недопонимание особенностей и процессов управления.

Современная  жизнь  характеризуется нарастанием и  усложнением происходящих в ней процессов и проблем, постоянной борьбой. Поэтому требования к современному руководителю растут. От него требуется способность эффективно управлять собой и своим временем, проявлять свои личные ценности и собственные цели, поддерживать собственный рост и развитие, быстро и эффективно решать проблемы, гибко реагировать на изменения ситуации, использовать современные управленческие приемы и подходы в отношении своих подчиненных, создавать и совершенствовать группы людей, способные быстро становится изобретательными и результативными в работе.

**1.3 Функции современного руководителя**
 Существует в любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций.

     Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
        *Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:*
-планирование;
-организация;
-мотивация;
-контроль.
  **Планирование**. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.
      Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, *планирование* - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.
**Организация**. Организовывать - значит создавать некую структуру.        Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.      Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.
 Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое
конкретное  задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность  за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.
      **Мотивация**. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что *мотивирование* - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников.
**Контроль**. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.
  Контроль**-**это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля:
     Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Второй аспект - это измерениетого, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы.

Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.
  Основными составляющими любой организации являются задачи, люди и управление. Для успешного существования организации необходимо поддерживать определенный баланс между этими тремя процессами.

Система управления опирается на выработанные и обоснованные методы и принципы. Что такое принципы управления и можно ли в современном производстве обойтись без них.

**Глава II. Принципы управления.**

**2. 1.Основные принципы менеджмента**

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Таким образом, принципы управления отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека, иначе говоря, они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов — это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познаний общей и профессиональной культуры. Так как принципы принадлежат субъекту, то они имеют субъектный характер. Чем больше отражение принципа в сознании человека приближается к закону, тем точнее знание, тем эффективнее деятельность руководителя в сфере управления.

**2.2Классификация принципов управления**

В литературе нет единого подхода к классификации принципов управления, нет единства мнений по поводу содержания основных принципов управления. Некоторые из провозглашаемых принципов, по существу, являются правилами поведения руководителей или органов управления, некоторые вытекают из основных принципов, то есть являются производными.

Принципы управления весьма разнообразны. Классификация принципов должна основываться на отражении каждым из выделенных принципов различных сторон отношений управления. Принципы должны соответствовать как частичным, так и общей цели повышения эффективности производства, социально-экономического развития. Принципы управления служат не только построению умозрительных схем. Они достаточно жестко определяют характер связей в системе, структуру органов управления, принятие и реализацию управленческих решений.

**К числу основных принципов управления могут быть отнесены:**

**1) научность;**

**2) системность и комплексность;**

**3) единоначалие и коллегиальность;**

**4) демократический централизм;**

**5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении.**

***Принцип научности***

Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Как всякий принцип, отражающий развитие, он должен обладать внутренней противоречивостью, поскольку

Внутренняя противоречивость образует внутреннюю логику, создает внутренний импульс развития. Одно из противоречий принципа научности — противоречие теории и практики. Оно требует использования агрессивных научных идей (итогов научного познания — от явления к сущности, от сущности первого рода, менее глубокой, к сущности второго рода, более глубокой, и т. д., бесконечно). Однако необходимость организации процесса управления в конкретных условиях, для решения конкретных задач требует ограничения во времени процесса познания. Это противоречие разрешается путем активного исследования научных проблем управления многоцелевыми, комплексными коллективами, максимального использования средств вычислительной техники. Другое важное противоречие принципа научности — единство и противоречие объективного и субъективного. Это противоречие имеет универсальный характер и относится также ко всем другим принципам управления. Объективное в принципе научности вытекает из объективной природы законов управления, на которых базируются принципы управления. Субъективное в реализации принципов управления неизбежно, поскольку принципы управления реализуются только через сознание, волю и устремления человека. Чем выше уровень общей культуры и профессионализма руководителя, тем меньше возможностей проявления субъективизма. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза, и прежде всего, комплекса наук о человеке.

***Принцип системности и комплексности***

Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств. Например, это может быть учет всех особенностей структуры управляемого коллектива: возрастных, этнических, конфессиональных, профессиональных, общекультурных и т. д. Таким образом, системность означает попытки структурировать проблемы и решения по вертикали, комплексность — развернуть их по горизонтали. Поэтом системность более тяготеет к вертикальным, субординационным связям, а комплексность — к горизонтальным, координационным связям. Способности руководителей при этом могут существенно различаться, поскольку при этом предъявляются несколько различные требования к складу мышления, его аналитико-синтетическим функциям.

***Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений***

Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (или коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя организации. Для каждого должностного лица устанавливается точная ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ. Проблема заключается в том, что перед любой фирмой могут возникать качественно новые задачи, решение которых не предусмотрено регламентацией. В этом случае не только руководитель должен определить, кому может быть адресовано решение тех или иных задач и выполнение тех или иных работ, но и подчиненные проявить разумную инициативу.

***Принцип демократического централизма***

Этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне организации — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом. Демократизм в управлении тем выше, чем выше уровень квалификации работников, чем более творчески является содержание труда, чем более стабильным и эволюционным является развитие общества. Наиболее предпочтительным в управлении социально-экономической системой является равновесие между централизмом и демократией. Однако на практике зачастую одно преобладает над другим. Далее, принцип демократического централизма определяет степень самостоятельности и ответственности каждого должностного лица перед его руководителем. Таким образом, принцип демократического централизма по вертикали пронизывает все властные структуры управления.

***Принцип единства отраслевого и территориального управления***

Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это все — региональные проблемы. Любой руководитель должен сделать для себя соответствующие выводы, вытекающие из действия принципа единства отраслевого и территориального управления. Интересы организации, которую он представляет, должны быть тесно увязаны с интересами местных властей жителей региона, где он собирается проявлять свою деловую активность.

**Глава III.Стили руководства.**

**3.1 Разновидность стилей управления.**

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате.

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

Различают следующие стили управления:

*1. Ориентированный на задачу.*

 При таком стиле руководитель:

- порицает недостаточную работу;

- побуждает медленно работающих сотрудников прилагать больше усилий;

- придает особое значение объему работы;

- руководит железной рукой;

- обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей;

- побуждает сотрудников посредством нажима и манипулирования к еще большим усилиям;

- требует от малорезультативных сотрудников большей отдачи.

*2. Личностно-ориентированный.*

В центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями. Руководитель:

- обращает внимание на здоровье сотрудников;

- заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;

- обращается со своими подчиненными как с равноправными;

- поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны сделать;

- заступается за своих сотрудников.

Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя «наверху», на основе чего он должен защищать интересы сотрудников.

*3.Авторитарный стиль управления.*

- При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает б**о**льшую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

- Руководитель в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает б**о**льшим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе.

- Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует, следуют ли его распоряжениям и насколько.

При этом стиле управления мотивация подчиненных часто ограниченна, потому что руководитель отделяется социально, передает, как правило, менее интересную работу подчиненным и поддерживает в них страх перед угрожающими санкциями.

*Преимущества авторитарного стиля управления* — возможно б**о**льшая скорость принятия решений, успешность при повседневных, обычных работах.

*Недостатки авторитарного стиля* лежат в слабой мотивации самостоятельности и развития подчиненных.

*4.Демократический стиль управления.*

При демократическом стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

- Руководитель управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно, и распоряжается только при необходимости. При этом он признает способности подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть. Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль.

*Преимущество демократичного стиля* — принятие целесообразных решений, высокая мотивация сотрудников и разгрузка руководителя. Кроме того, поддерживается развитие сотрудников. *Недостаток* — демократичный стиль управления может замедлить принятие решений.

5.Либеральный стиль управления.

Такое управление — технический прием, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности организации.

**Преимущества** *управления методом делегирования:*

1) разгрузка руководителя;

2) возможность быстрого принятия грамотных решений; сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия;

3)содействие развитию собственной инициативы, трудовой мотивации у сотрудников.

*Недостатки управления методом делегирования:*

1) руководитель делегирует по возможности меньшее число интересных задач;

2) могут быть утверждены иерархические отношения;

3) сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;

4) установление иерархических отношений "по горизонтали".

Применение того или иного стиля, а также его результаты зависят от многих факторов. Это, прежде всего полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства.

**3.2. Современный стиль руководства**

Соучаствующее (партисипативное) управление — это вариант современного стиля руководства.

Концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, когда работник заинтересованно принимает участие в организации и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частичный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Партисипативное управление – управление, направленное на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие.

В передовых организациях, где имеются традиции и высока доля творческих, трудолюбивых и исполнительных работников, можно говорить о логичной связи между самоуправлением и мотивацией работника.

В мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать.

Физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе.

Нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда; внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей; ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении; обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому.

 Многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую [деятельность](http://bmanager.ru/tag/%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, [технология](http://bmanager.ru/tag/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F) решения задач);

работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);

работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

производственные и функциональные группы создаются с учетом пожелания работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что влияет на производительность труда и качество. Открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, во-вторых — способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации. Таким образом, благодаря партисипативному управлению полнее задействуется потенциал человеческих ресурсов организации.

Различают три степени участия: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

Выдвижение предложений не требует внесения значительных изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем.

Выработка альтернативы предполагает создание в организации временных или постоянных комитетов и комиссий, которым поручается выполнять эту работу. Примерами таких образований являются конфликтные комиссии на отечественных предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы на американских фирмах, кружки качества в японских организациях.

Выбор окончательного решения предполагает, что участие в управлении организуется в форме работы специальных советов: научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов могут быть обязательны для руководителей организаций, при которых они создаются.

Советы могут выполнять следующие функции:

нести ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;

отвечать за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих уровней управления;

определять политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов организации, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

*Недостатки партисипативного управления:*

Передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.

Работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции.

Работники избегают принятия инновационных решений.

Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

*Преимущества партисипативного управления:*

Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы.

Повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.

Растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

Основными чертами партисипативного управления являются:
- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т.д.
Перечисленные выше черты соучаствующего стиля руководства весьма привлекательны и современны, но не следует забывать о выводе, сделанном исследователями традиционных стилей руководства: абстрактно лучшего стиля в руководстве нет, оптимальность же применения того или иного стиля определяется конкретной ситуацией. Ясно, что и соучаствующий стиль может быть очень эффективен, но, как и все остальные, лишь при определенных благоприятных условиях. И этих условий, кстати, должно быть больше, чем для традиционных стилей. При каких же условиях он должен сработать?
Очевидно, что в этом случае следует учесть, по меньшей мере, три ситуационных фактора: уровень квалификации и зрелости коллектива, характер решаемых задач, личность руководителя. Наверное, "соучастие" имеет смысл развивать в группах, характеризуемых достаточно высокой степенью квалификации, проявлением интереса к инновациям, стремлением к самостоятельности и пр. Задачи же, для которых оправданно применение этого стиля, скорее всего, должны быть сложными, требующими высокого профессионализма исполнения, предполагающими множественность решений. Справиться же со всем этим под силу лишь руководителю достаточно опытному, авторитетному, склонному к коллегиальным методам в работе. Таким образом, "соучаствующий" стиль руководства может показать свои преимущества лишь при определенном уровне производственной, организационной и управленческой культуры.

Но если руководитель настроен работать на перспективу и есть желание пробовать применять подобный стиль руководства никому не возбраняется. Ведь в конечном счете профессионализм и зрелость коллектива не появляются сами собой, в готовом виде — их надо долго и упорно взращивать. Да и опыт к руководителю приходит не сразу.

**Заключение**

Для творческого и эффективного использования принципов управления необходимо вскрывать и всесторонне исследовать объективные законы и закономерности управления. Процесс управления должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться не просто так, а быть ориентированным на решение конкретных проблем, которые стоят в данный момент перед организацией. Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени. Непрерывность осуществления хозяйственных процессов в организации требует соответственно и непрерывности управления ими, контроля и координации деятельности персонала. Для того, чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу, а недостаток парализует деловую активность и инициативу работников. Здесь важным считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью разнообразных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализация, получение новых знаний и навыков. В современных условиях управленческий процесс не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, поскольку решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью.

Для сотрудника не должно быть никаких преград в карьерном росте, просто он должен быть хорошим специалистом, и тогда он способен добиться любых руководящих должностей. Крайне важно проникнуться корпоративным духом, понимать цели организации, её стратегию, идеологию. Нужно уметь работать в команде, брать ответственность и обсуждать всё в позитивном ключе – свои рабочие планы, планы организации, проблемы своей организации, критику.

**Список литературы**

1.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995г.

2.Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента СПб: 1998г.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента – М., 1992г.

Гороскоп для отдела кадров А.Фенько // Коммерсантъ Власть 13 ноября 2001г. №45

3.Успешное управление А. Шмаров // Эксперт 14 мая 2001г. №18 (278)

4.Секреты успешного бизнеса Т. Власенко // Эксперт Урал 27 августа 2001 г. №16 (29)

5.Как добиться успеха / под ред. В.Е. Хруцкого, М.: 1991г.

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

7.Пугачев В. П., Руководство персоналом организации. – М., 1998г.

8. Пугачев В.П., Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс.- 2000. – С.135

9.Комарова Е., «Управление персоналом», статья, 20 (174)/2007