# Введение

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора оказывающих воздействие на людей на предприятии.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основано средство воздействия – это отношение власти-подчинения, доверенное человеку сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые общество, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – есть равноправные отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, отношения собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к безумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и других. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим, они начинают расширять круг своих функций от, чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

# Основные методы управления. Управление персоналом. Стили руководства.

В системе методов управления персоналом выделяют:

* Административный метод;
* Экономический метод;
* Социально-психологический метод.

**1. Основные методы управления.**

**1.1. Экономические методы управления.**

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

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

**Экономические методы** управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность, экономических, методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и  т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации*.*

***Хозяйственный расчет*** является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка),полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

***Материальное стимулирование*** осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства, является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции:

,



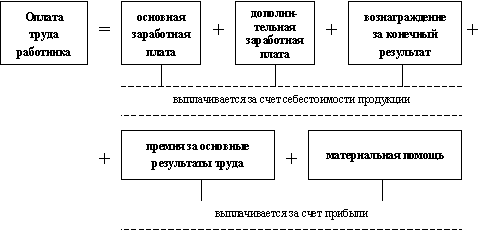
где:  С — стоимость продукции; *М* — стоимость материалов и сырья;

*А* — амортизационные отчисления; *З* — основная и дополнительная заработная плата;

*О* — обязательные отчисления от заработной платы; *Н —* накладные расходы;

*П* — прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы (рис.1.).



**Рис. 1.** Структура оплаты труда работников

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

***Величина минимального размера оплаты труда* .** Минимальный размер оплаты труда (минимальная заработная плата) — это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер, минимального размера оплаты труда не включаются: доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

***Величина минимального размера тарифной ставки*** (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации.

Тарифная ставка (оклад) — это фиксированный, размер оплаты, труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

***Меры*, *обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы*** (индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги).

***Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы*** по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы.

Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности работодателю могут производиться:

* для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
* для погашения, не израсходованного и своевременно невозвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;
* для возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счетных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простоя;
* при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, — 50% заработной платы, причитающейся работнику. При удержании заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае должно быть сохранено 50% заработной платы. Это не распространяется на удержания из заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскания алиментов на несовершеннолетних детей, возмещения вреда, причиненного работодателем здоровью работника, и возмещения ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70%.

Ограничение оплаты труда в натуральной форме. Выплата заработной платы должна осуществляться в рублях, но в соответствии с принятым в организации коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника допускается производить оплату труда в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам. При этом доля заработной платы, выплаченной в не денежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы. Не допускается выплата заработной платы в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты и ограничения на их свободный оборот.

***Обеспечение получения работником заработной платы*** в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами.

Государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда. Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, во всех организациях на территории Российской Федерации осуществляют органы федеральной инспекции труда. Принципы деятельности, основные задачи, основные полномочия и права органов федеральной инспекции труда устанавливает гл. 57 Трудового кодекса Российской Федерации.

Ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Кодексом, коллективным договором и соглашениями.

В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанных сумм. Не допускается приостановка работ:

* в периоды введения военного, чрезвычайного положения или особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении;
* в органах и организациях Вооруженных Сил и других военных, военизированных и иных формированиях и организациях, ведающих вопросами обеспечения обороны страны и безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, работ по предупреждению и ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, в правоохранительных органах;
* государственными служащими;
* в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств, оборудования;
* в организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, связь, станции скорой и неотложной помощи).

Сроки и очередность выплаты заработной платы. При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях проведенных удержаний, а также о денежной сумме, подлежащей к выплате. Заработная плата, как правило, выплачивается работнику в месте выполнения им работ либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договорами. Заработная плата должна выплачиваться работнику не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

**Установление заработной платы (ст. 135 ТК РФ)**

Система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат устанавливаются:

* для работников организаций, финансируемых из бюджета —соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами;
* для работников организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) — законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций;
* для работников других организаций - коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций, трудовыми договорами.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Тарифная система оплаты труда работников бюджетной сферы устанавливается на основе единой тарифной сетки, являющейся гарантией по оплате труда работников бюджетной сферы. Тарифная система оплаты труда работников других организаций может определяться коллективными договорами, соглашениями с учетом единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда.

**Стимулирующие выплаты**

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

* ***работников*, *занятых на тяжелых работах*, *работах с вредными*, *опасными и иными особыми условиями труда* , *работах в местностях с особыми климатическими условиями*** (перечень тяжелых работ, работ с вредными и опасными и иными особыми условиями труда определяется Правительством Российской Федерации, а повышение заработной платы по указанным основаниям производится по результатам аттестации рабочих мест);
* ***работников*, *занятых на выполнении работ в условиях*, *отклоняющихся от нормальных*** (при выполнении работ различной квалификации — труд оплачивается по работе более высокой квалификации; *совмещении профессий и* ***исполнении обязанностей временно отсутствующего работника*** — производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора; ***при выполнении работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени*** — сверхурочные работы оплачиваются за первые два часа работы не менее, чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее, чем в двойном размере ;*при выполнении* ***работ в выходные и нерабочие праздничные дни***— выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее, чем в двойном размере; ***при выполнении работ в ночное время*** — оплата производится в повышенном размере, устанавливаемом работодателем, коллективным и трудовым договорами);
* работников, ***вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам*, *не зависящим от работодателя и работника*** , — оплата должна составлять не менее двух третей средней заработной платы работника (простой по вине работодателя)или тарифной ставки оклада (простой по причинам, не зависящим от работодателя и работника).

**Гарантии к компенсации**

**Гарантии** — это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений, а **компенсации —** это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

* ***при направлении в служебные командировки*** — поездки работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы, работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны, по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или без ведома работодателя;
* ***при переезде в другую местность*** — компенсация расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи;
* ***при исполнении государственных или общественных обязанностей***;
* ***при совмещении работы с обучением*;**
* *п****ри вынужденном прекращении работ не по вине работника*;**
* ***при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска*** ;
* ***в случаях прекращения трудового договора*** в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
* ***в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника****.*

**Основная заработная плата** обеспечивает минимальный, размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.

**Дополнительная заработная плата** включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

* доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
* надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
* надбавки за классность водителям и машинистам;
* надбавки, за ученые степень и звание;
* персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
* доплаты за ненормированный рабочий день;
* оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
* доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

**Вознаграждение за конечный результат** стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями :

* при увеличении, объема товарной продукции, работ и услуг;
* при росте производительности труда;
* при повышении качества продукции, работ и услуг;
* при экономии ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

**Премия за основные результаты труда** , так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

**Материальная помощь** выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

* смерть сотрудника или его близких родственников;
* свадьба сотрудника или его близкого родственника;
* приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника,
* несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
* приобретение путевок к очередному отпуску;
* завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.)

Материальная помощь, выплачивается, по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов, таких как:

* прямые и косвенные налоги на заработную плату;
* рациональное определение минимального размера оплаты труда;
* индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
* обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия по безработице, выплаты по больничным листами т.п.);
* финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;
* ценовая политика государства в области товаров «потребительской корзины»;
* защита государством экспорта отечественных товаров и услуг;
* таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Размер фонда оплаты труда в конкретной организации зависит от совокупности:

* отраслевой специализации организации;
* занимаемой ниши рынка;
* конкурентоспособности продукции;
* профессионально-квалификационного состава кадров;
* уровня внутренней и внешней специализации;
* размеров потерь рабочего времени;
* численности работников на единицу продукции и т.п.

**Материальные льготы и привилегии** сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть ***отложенными или условными*** (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и ***прямыми*** льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основные цели льгот:

* мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед организацией;
* предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации) для актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности;
* демонстрировать заботу организации о потребностях работников;
* предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения возможности вознаграждения, которые снижают налоговые обязательства.

Льготы и привилегии могут включать в себя:

* пенсионное обеспечение (отложенное финансирование при помощи вклада, который дает право на гарантированный доход для работника или его иждивенцев при выходе на пенсию или в случае смерти);
* обеспечение личной безопасности (повышение индивидуальной безопасности в отношении случаев болезни, происшествий или сокращения штатов);
* обеспечение личных потребностей (реализация определенных личных потребностей и ответственности, например, забота о детях, финансовое консультирование, содействие отдыху);
* финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы);
* предоставление транспортных средств и бензина организации (дифференциация менеджеров по статусу и должности путем предоставления им автомобилей разной степени престижности);
* содействие в повышении уровня жизни работников(субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

**Ценные бумаги,** как один из экономических, методов управления персоналом, являются главным инструментом фондового рынка, не денежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже.

*Акция* — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год. Они выполняют следующие функции:

* закрепляют право собственности и участия в прибылях;
* являются формой дополнительной оплаты труда;
* ставят держателя акций в зависимость от результатов труда.

Облигация — эта ценная бумага на предъявителя, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи — получение денежной компенсации.

Кредитные карты являются заменителем денежных знаков и дают право их владельцу на покупку товаров и оплату услуг с помощью безналичных расчетов в пределах суммы средств на личном счете сотрудника.

**1.2. Организационно-распорядительные методы управления**

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

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование;  
- регламентирование;  
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

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

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

Обычно распорядительные методы основываются на организационных методах.

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

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

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

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа;  
- постановления;  
- распоряжения;  
- инструктажа;  
- команды;  
- рекомендации.

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

**Административно-правовые методы** являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: ***организационное и распорядительное воздействие*, *дисциплинарная ответственность и взыскания*, *материальная ответственность и взыскания*, *административная ответственность и взыскания.***

**Организационное воздействие** основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

**Распорядительное воздействие** направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

***Приказ*** является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

***Распоряжение*** в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

***Указания и инструкции*** являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

**Дисциплинарная ответственность и взыскания. *Дисциплина*** — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *з****амечание*, *выговор*, *увольнение по соответствующим основаниям*.**

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

* дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
* налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
* наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;
* дисциплинарное взыскание, применяется непосредственно после обнаружения поступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни, или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово- хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения;
* за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;
* дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;
* действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также, может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

**Материальная ответственность** стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

**Работодатель** обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

* незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
* отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;
* задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией. Размер компенсации установлен, не ниже 1/300величины действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка России от невыплаченных в срок сумм, за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день практического расчета включительно. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

**Работник** обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

* когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;
* недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;
* умышленного причинения ущерба;
* причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
* причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
* причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
* разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях предусмотренных федеральными законами;
* причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками — отдельными письменными договорами. Письменные договоры о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной) заключаются с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество работодателя. Работники, в возрасте до восемнадцати лет, несут полную материальную ответственность в без документарной форме, лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

Письменный договор о коллективной материальной ответственности за причинение ущерба заключается в случае совместного выполнения работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, отпуском, перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник обязан дать объяснение в письменной форме причин возникновения ущерба.

Взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба. Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма взыскания превышает средний месячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке. При взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива, виновного в нанесении ущерба и имеющего договор о коллективной ответственности, определяется судом. С согласия работодателя работник может передать ему для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю. Орган по рассмотрению трудовых споров может с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств снизить размер ущерба, подлежащего взысканию с работника.

Работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях (№ 196-ФЗ от 30декабря 2001 года). Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным Кодексом. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно – хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

* ***предупреждение — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;***
* ***административный штраф*** — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда).
* *в****озмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения***;
* ***конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения***;
* лишение специального права (например, управления транспортным средством);
* ***административный арест***;
* ***дисквалификация*** — лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).

**Уголовная ответственность** вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся:

* превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
* самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
* нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

**1.3. Социально-психологические методы управления**

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

К ним относятся:

- моральное поощрение;  
- социальное планирование;  
- убеждение;  
- внушение;  
- личный пример;  
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;  
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

**Социально-психологические методы** — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе, их производственного взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения, ее эффективности.

Главная роль в рассмотрении жизнедеятельности персонала в структуре организации принадлежит ***науке об управлении*.** Комплексное решение проблем организации требует учитывать, что в ее состав входят объекты двоякой природы:

* факторы, определяющие социально – психологическую структуру  
  организации (персонал с совокупностью индивидуальных способностей, интересов, мотивов поведения, неформальных отношений и т.п.);
* факторы производственной структуры (предметы и орудия труда, технологические нормативы и т.д.).

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

***Психология*** изучает и прогнозирует поведение индивида, возможности изменения поведения личности, выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей. Современная психология делает акцент на приемы восприятия, обучения и тренировки, выявление нужд и разработку мотивационных методов, оценку степени удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений.

Исследования в области ***социологии*** расширяют представления о персонале, как социальной системе, где индивиды исполняют свои роли и вступают в определенные взаимоотношения. Существенным является изучение группового поведения, актуальными становятся социологические выводы, и рекомендации в части групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса и власти.

Вопросы причинно-следственных связей в групповой деятельности персонала изучает *социальная психология*. Для оценки эффективности групповой деятельности исключительно важным является анализ изменений позиций людей, форм коммуникаций, путей удовлетворения индивидуальных потребностей через групповую деятельность.

Вклад ***антропологии*** в психологию управления заключается в изучении функции культуры общества как социальной памяти прошлого, лежащей в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в групповой деятельности.

***Экономические науки*** дают возможность формировать цели и стратегию персонала, обосновывать методы экономического стимулирования, строить и реализовывать структуры вознаграждения.

***Юридические науки*** дают представления о системе социальных норм и различных аспектах правового регулирования трудовых отношений. В процедурах управления ключевую роль играют регламенты — внутрифирменные правила взаимодействия, регулирующие на правовой основе групповую и индивидуальную деятельность.

Управление персоналом базируется на информационной основе взаимодействия индивидов и групп. Связать воедино все процессы функционирования персонала позволяют информационные системы, основанные на законах, методах, способах и технических средствах информатики.

Управление осуществляется через взаимодействие людей и руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

***Закон неопределенности отклика* (*закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур*)** устанавливает, что разные люди и даже один человек в разное время  
могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это приводит к непониманию потребностей, ожиданий, особенностей восприятия индивида в той или иной конкретной деловой ситуации. Как результат используются модели взаимодействия, неадекватные ни особенностям психологических структур вообще, ни психологическому состоянию каждого из партнеров по взаимодействию в конкретный момент в частности.

***Закон неадекватности отображения человека человеком***заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека. Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека в соответствии с *з****аконом возрастной асинхронности***. Любой, даже взрослый человек определенного календарного возраста в разные моменты жизни может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения. Кроме того, осознанно или интуитивно человек пытается защититься от попыток понять его особенности во избежание опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми. В результате, пользуясь различными защитными приемами, человек демонстрирует себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие. Познанию реального психологического портрета личности способствуют ***принцип универсальной талантливости*** (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом), ***принцип развития*** (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок), ***принцип неисчерпаемости*** (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

***Закон неадекватности самооценки*** учитывает, что психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логически - мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части айсберга.

***Закон расщепления смысла управленческой информации*** учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной  
информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления. Это объясняется как иносказательными возможностями используемого «канцелярского» языка информации, что ведет к возникновению различий в ее толковании, так и различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом состоянии участников передачи и анализа информации. Изменения смысла информации прямо пропорционально протяженности (числу участников)информационного канала.

***Закон самосохранения*** утверждает, что ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства.

***Закон компенсации*** гласит, что при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Такой компенсаторный механизм зачастую срабатывает бессознательно, человек приобретает свой личный опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что при достаточно высоком уровне сложности управленческой деятельности этот закон практически не применим.

Известен ряд других закономерностей (например, закон Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие), расширяющих и дополняющих изложенные законы.

Признавая тот факт, что основные положения современной психологии управления были обоснованы западными школами психологии, необходимо отметить вклад отечественной науки в эту важнейшую сферу человеческих отношений.

Признанными являются теория на учения или поведенческая школа И. П. Павлова и разработки ряда других советских и российских ученых.

Практическая психология управления располагает широким спектром методов исследования, в том числе такими, как:

* обсервационные (наблюдения и самонаблюдения),
* эксперимент (лабораторный, естественный и формирующий),
* праксимические (анализ процесса и результатов трудовой деятельности, хронометрия, циклография трудовых действий, профессиография),
* биографический (анализ событий, фактов, дат жизненного пути),
* психодиагностика (беседы, тесты, опросники, интервью, социометрия, экспертные оценки).

**Психодиагностика** — это область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, — наука и практика постановки психологического диагноза с целью решения психологических проблем.

**Социологические методы** позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

***Социальное планирование*** позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

***Социологические исследования*** служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

***Личностные качества*** определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

***Мораль*** является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека, в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

***Партнерство*** имеет важное значение, для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие, формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениями и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе.

***Соревнование*** проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. **Психологические методы** управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

***Психологическое планирование*** является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

* формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
* создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
* формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
* минимизация межличностных конфликтов;
* разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
* рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
* формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

***Способы психологического воздействия*** являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

***Внушение*** представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

***Убеждение*** основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

***Подражание*** является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

***Вовлечение*** является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

***Побуждение*** представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества  
сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

***Принуждение*** — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

***Осуждение*** является приемом психологического воздействия на  
сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

***Требование*** имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

***Запрещение*** обеспечивает тормозящее воздействие на личность, и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

***Порицание*** обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

***Командование*** применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

***Обман ожиданий*** эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

***Намек*** — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

***Комплимент*** не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

***Похвала*** является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

***Просьба*** представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

***Совет*** *—* это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются ***настроение*, *чувства и поведение.***

**Настроение** представляет собой слабо, выраженное, эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

**Чувство** *—* это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде ***эмоций.*** Различают: ***нравственные*, *эстетические*, *патриотические и интеллектуальные чувства.*** По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: ***умиротворения*, *причастности*, *переживания*, *угрозы*, *ужаса.***

**Эмоции** *—* это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

* ***положительные*** (радость, удивление, удовольствие и т.п.),
* ***отрицательные*** (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),
* ***амбивалентны****е* (противоречивые — ревность, соперничество, намек и т.п.).

**Поведение** выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

* **«*ангельское***», в форме полного отрицания зла и насилия;
* *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
* ***нормальное***, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
* ***аморальное***, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
* **«*дьявольское*»**, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

**2. Мотивация исполнителя**

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);  
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);  
- мочь (исполнители должны иметь средства, для выполнения порученного);  
- хотеть (они должны быть мотивированы).

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

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;  
- определить его рамки действий;  
- четко сформулировать цели и задачи;  
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии, на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов).  
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности).  
- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника).  
- усилении мотивов;  
- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);  
- удовлетворении потребностей;  
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;  
- улучшению качества изделий;  
- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;  
- повышенному притоку сотрудников;  
- повышению их работоспособности;  
- большей сплоченности и солидарности;  
- уменьшению текучести кадров;  
- улучшению репутации фирмы.

**3. Процесс формирования управленческих кадров**

Перед каждой фирмой постоянно стоят задачи формирования управленческих кадров. Управляющие увольняются, уходят на пенсию, передвигаются по служебной "лестнице" и т.п. Этапы формирования управленческих кадров показаны на рис. 2.



Рис. 2. Схема процесса формирования руководящих кадров

Поиск менеджеров

Обычно менеджеров находят среди сотрудников фирмы, что в большинстве случаев является лучшим решением по очевидным причинам.

При поиске управляющих со стороны пользуются следующими методами:

- непосредственное обращение к определенным лицам с предложением занять должность (обычно это касается менеджеров высшего звена);  
- заявления о предоставлении работы;  
- объявления в средствах массовой информации, например объявление конкурса в газете (обычно это касается менеджеров среднего и низшего звеньев);  
- услуги посреднических фирм (биржи труда, службы занятости населения).

*Предварительный отбор.*

Претенденты на занятие должности, как правило, заполняют специальные анкеты, где указывают все интересующие фирму данные о себе. По анкетным данным и предварительным беседам производится:

- отсев неудовлетворяющих фирму лиц (по возрасту, образованию и т.д.);  
- разделение остальных менеджеров по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность командировок, возможность работать в несколько смен, и т.п.);  
- проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата.

*Собственно отбор:*

- психологический тест (логика, анализ, концентрация внимания);  
- тест относительно образа действий в различных ситуациях.

**4. Содержание работы руководителя**

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы;  
- управление людьми (персоналом) (рис. 3).

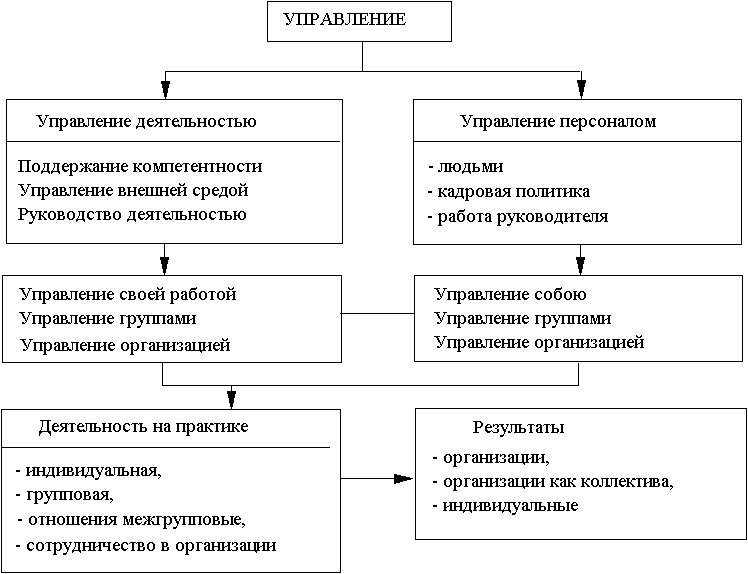


Рис. 3. Основные виды управления

Руководитель должен иметь:

- широкое, общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования.  
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы.  
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал.  
- желание и способность сотрудничать.  
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы.  
- способность идти на риск.  
- способность принимать решения.  
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

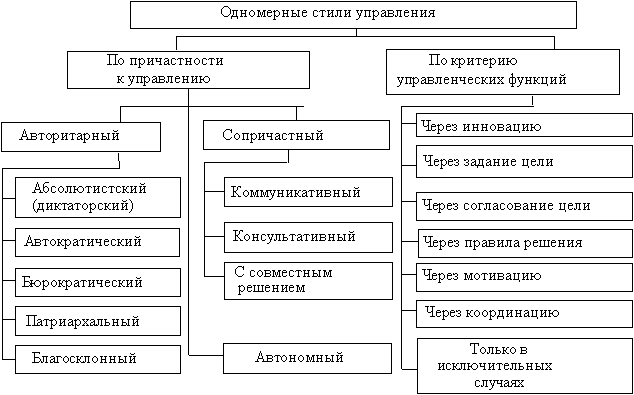


Рис.4. Основные критерии стилей управления

**5. Стиль управления**

Это типичная манера и способ поведения менеджера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям (рис.4).

***А. Критерий участия исполнителей в управлении***

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает — сотрудники исполняют);  
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);  
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль — сотрудники решают сами, обычно большинством) (рис. 5).

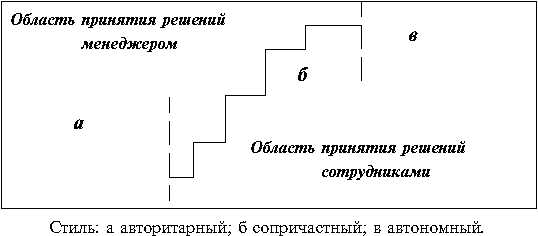


Рис. 5. Основные виды стилей управления

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);  
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);  
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);  
- патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют);  
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера);  
- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);  
- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

**Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:**

Б1 — Управление через инновацию (разработка инновации — как руководящее задание).

Б2 — Управление с помощью задания цели. (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

Б3 — Управление через согласование цели. (Это смешанная форма управления, через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей — лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

Б4 — Управление через правила решения.  
Б5 — Управление через мотивацию.  
Б6 — Управление через координацию.  
Б7 — Управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач). Вмешательство происходит в исключительных случаях (особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

**В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач**

Пять типичных стилей отражены на рис. 6.

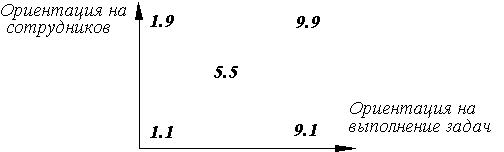


Рис. 6. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 1.1 (слабое управление) — нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) — с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) — господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) — достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) — идеальный стиль.

**6. Эффективность стиля управления**

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;  
- организации;  
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самопознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования).  
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);  
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);  
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 6.1.

**Таблица 6.1.**

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики ситуаций | Стили управления | |
| Авторитарный | Сопричастный |
| Личные качества | Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы. Исполнение долга | Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива. Творчество/инновации |
| Условия постановки задач | Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков | Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков |
| Организационные условия | Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация | "Рыхлая" организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация |
| Условия окружающей среды | Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей | Процветание. Освобожденные ценности |

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления в соответствии с табл. 6.2.

**Таблица 6.2.**

Оценки эффективности различных стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии эффективности | Стили управления | | |
| Авторитарный | Сопричастный |  |
| Эффективность достижения цели | Обеспечение выживания в случае кризиса Снижение издержек в условиях дефицита времени. Большие затраты на квалифицированного менеджера. Незаинтересованность сотрудников в экономии средств. Частое отсутствие менеджера | Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников. Снижение убытков в отсутствие менеджера. Большие затраты на координацию |  |
| Эффективность выполнения заданий | Быстрые решения. Решения, приближенные к оптимальным. Использование творческого потенциала только менеджера. Четкое распределение ролей. Зависимость от менеджера. Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников | Медленное решение. Решение с пониманием дела Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников. Нечеткое распределение ролей. Независимость от менеджера. Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников |  |
| Гуманистические факторы | Организационные требования к резерву. Недовольство эмансипированных сотрудников. Стихийность, потеря инициативы сотрудников | Более высокие требования к резерву менеджеров. Путаница, недовольство среди верящих, авторитетам. Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников. |  |

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.

Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

**7. Основные заповеди делового человека (отечественный и зарубежный опыт)**

Все, что создано человечеством, прежде чем появиться на свет в виде законченной формы, действия, предприятия, появилось сначала в голове человека как образ, как идея, как мысль. И все, что будет еще сделано, сначала появится как *мысль*, как продукт сознания. Только следует помнить, что интеллектуальные озарения неохотно посещают лентяев, а счастливый случай сопровождает умы образованные. Поэтому первое условие успеха — знание и действие. Нужно знать, как действовать, и действовать там, где другие полны сомнений и нерешительности.

*Ответ на вопрос как* — это самое ценное, если Вы нашли метод, рецепт, инструмент, способ, навык, прием. Рецептуры многих *фирм*, найденные однажды, передаются из поколения в поколение, развиваются и приносят огромные доходы, не старея.

*Чтобы успешно действовать*, необходимо считать себя обязанным делать то, во что Вы верите; делать тогда, когда этого требует дело; делать независимо от того, нравится это Вам или нет.

Главной силой действия является мысль: мысль Ваша и людей, которые рядом с Вами и умеют много такого, чего Вы не повторите так же ловко. А значит, Вы можете усилить ответ на вопрос ***как ?,*** если объедините их интересы.

Одним из основных условий устойчивости известных фирм является семейственность коммерческих интересов; иначе говоря, хорошая фирма — это система организованной дружбы ее сотрудников, чтобы мысль постоянно опережала проблемы фирмы, а не проблемы опережали мысль. Это необходимое условие прогресса в любой сфере деятельности.

Ваш успех будет гарантирован, если сможете подчинить себя работе, если будете считать себя постоянным должником ее, с непреходящим интересом исследуя ее бесконечные возможности.

Для этого есть маленькая хитрость - загоняйте себя в тупик, из которого не видите выхода. А есть ли безвыходные ситуации? Ситуации - да, до тех пор, пока они не превращены в задачи. А вот уже неразрешимых задач нет; есть задачи, которые неправильно решались.

Если видите безвыходную ситуацию, не спешите расстраиваться, сначала постарайтесь представить ее в виде системы взаимодействующих элементов, каждый из которых имеет свою линию поведения согласно собственному, часто коммерческому интересу. Определите равнодействующую учтенных интересов, мотивы действующих лиц и свое лицо в рассмотренной системе. Нарисуйте все, что представляете, в виде схемы на данный момент. А теперь постарайтесь узнать: а как было до этого? Теперь совсем легко представить, как будет после, скажем, через неделю. Теперь понимаете, чего не хватает для позитивного решения проблемы?

Отвечая собеседнику, не спешите говорить *да* и не очень запаздывайте говорить *нет*. Прежде чем ответить что-либо, необходимо ознакомиться со всеми фактами, рассмотреть все варианты возможностей, продумать поступившие предложения в логической цепи событий, до и после реализации намерений.

Путь к успеху — это бег с препятствиями. Хорошо работать — это всегда было трудно, потому что заметный результат получается тогда, когда преодолели непреодолимое другими.

Преодоление препятствий делает человека спокойным и терпеливым. Препятствия, по сути, — это инструменты совершенствования возможностей человека, источник его силы и двигатель успеха. Научитесь радоваться новым неожиданным препятствиям как спортсмен на новой дистанции кросса. Радость преодоления — это то, что Вы уже заслужили при встрече с трудностью, но получите только после того, как оставите ее за собой.

Необходимо постоянно улучшать себя, свое умение. Разве можно чего-то достичь, если делаете то же, что умеют другие? Разве Вас заставляют повторять известное? Успех фирмы — в постоянном обновлении продукции, услуг, идей, мыслей, действий.

Сотрудник, который жалуется на трудности, постоянно "скрипит" недовольством, испытывает различные проблемы, и без конца требует внимания и помощи в их преодолении, является тормозом фирмы.

Фирма держится на сотрудниках, каждый из которых готов выработать несколько альтернативных вариантов решения проблемы.

Никогда не критикуйте людей и не трогайте их, собственного **«Я»**. Можете критически рассматривать ситуации и причины, приведшие к неблагоприятному положению, но не трогайте людей, участвовавших в деле. Если видите, что кто-то невыносим, задайте себе вопрос: "В сравнении с кем?" Люди, обстоятельства, ситуации, события и даже чувства — всегда относительны. Они одновременно могут быть и хорошими, и плохими — это зависит от того, с чем сравнивать. Научитесь сравнивать так, чтобы не терять веры и не ощущать разочарований.

На пути к любой Вашей цели обязательно будете терпеть поражения, и совершать ошибки; не воспринимайте их как катастрофу всей Вашей программы или крах намерений.

Важной причиной неудач многих людей является незнание того, что они хотят. Научитесь постоянно, каждый день и несколько раз в день спрашивать себя: "Чего я хочу?". Иногда в ответе на этот вопрос можно узнать и о том, как это лучше сделать.

Человек тем больше приближается к успеху, чем больше думает *о средствах* его достижения. Менеджер не имеет права уважать себя, если не имеет запасного варианта разумного вложения или использования финансовых, производственных, творческих средств. Предусмотрительный деловой человек, зная возможность крутого поворота его карьеры, должен иметь резервную программу действий и средств, для того, чтобы устоять на ногах, сохранить свое Я, самоуважение, радость и стабильность жизни.