

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I . МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Понятие методов управления.....	5
1.2. Экономические методы.....	6
1.3.Административно - правовые методы.....	11
1.4. Социально-психологические методы.....	15
ГЛАВА II. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	22
2.1. Стиль руководства и эффективность деятельности руководителя.....	22
2.2. Методы руководства людьми как важный фактор формирования стиля управления.....	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	29
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	30

ВВЕДЕНИЕ

Повышение интереса к методам руководства в последние годы обусловлено коренными изменениями, происходящими, прежде всего, в сфере экономических отношений. Соответственно, появилась необходимость в поиске новых методов повышения эффективности руководства.

Это в значительной степени связано также с непрерывно расширяющейся сферой приложения менеджерских усилий, появлением новых стилей руководства и резким увеличением информационного потока, сфокусированного на руководителе. В результате, с одной стороны, у менеджера остается все меньше времени на принятие решений в процессе взаимодействия с сотрудниками, а с другой - непрерывно усложняются структура и функции системы управления персоналом. Актуальность данной темы не вызывает сомнения.

Характер решаемой проблемы, цели и задачи исследования определяют, каким должен быть объект исследования.

В данной работе объектом исследования являются основы менеджмента. Предметом исследования являются методы управления персоналом.

Цель данной работы - исследовать методы руководства людьми как важный фактор формирования стиля управления.

Поставленная цель реализуется посредством решения следующих задач:

- рассмотреть понятие методов управления;
- показать экономические методы;
- обозначить административно - правовые методы;
- представить социально-психологические методы;
- показать стиль руководства и эффективность деятельности руководителя;
- раскрыть методы руководства людьми как важный фактор формирования стиля управления.

Теоретической основой настоящей работы являются труды в области

кадровой политики таких специалистов, как Золотова Е.М., Золотарева, Л. Л., Леонов, Н. С., Макарова Г., Осейчук В.И., Пресняков М.В. и др.

Методологической основой исследования, для решения поставленных целей и задач работы, являются общеизвестные методы: обобщения, элементы моделирования, сравнительно-правовой анализ литературных источников и документов, информационно-правовой и иные методы научного анализа и исследования.

Структура работы определяется ее объектом, целями и задачами исследования и в соответствии с этим состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА I . МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие методов управления

Слово «метод» греческого происхождения, оно означает способ достижения какой-либо цели. Методы управления - это система способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения запланированного результата.

Системный характер управления требует глубокой и тщательной проработки методов, поскольку наиболее активный и действенный метод управления способен при неправильном и непродуманном его использовании привести к отрицательным результатам. Необходимо постоянно учитывать, что именно через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.¹

Происходящие неоднократно в течение XX столетия изменения в государственном строительстве многих стран сопровождались и пересмотром взглядов, подходов ученых и практиков к проблеме модернизации социальных ресурсов.

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, в том числе, разумеется, и в государственно-административной сфере, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению цивилизационной проблемы человечества - преодолению противоречия между работником и организацией, между государством и гражданином. Пришло осознание того, что сила организации, прежде всего в человеческом капитале. Решение этой проблемы в практической плоскости лежит через адекватность используемых методов, технологий и процедур управления персоналом, которые могут быть объединены в три подгруппы:

Метод управления - это метод воздействия субъекта управления на

¹ Угодников, К.Н. Раскадровка: кадровая политика России/ К.Н. Угодников // Итоги. -2022. -№ 32. - С. 17.

объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга.¹

Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель. Рассмотрим эти методы подробнее.

1.2. Экономические методы

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.²

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение

¹ Угодников, К.Н. Раскадровка: кадровая политика России/ К.Н. Угодников // Итоги. -2022. -№ 32. - С. 18.

² Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. -Н. Новгород: НИМБ, 2022. - С.464.

расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, 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 (1):

$$C = (M + A + Z + O + H) + П, \quad (1.1)$$

где C - стоимость продукции;

M - стоимость материалов и сырья;

A - амортизационные отчисления;

Z - основная и дополнительная заработная плата;

O - обязательные отчисления от заработной платы;

H - 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. 1.1).

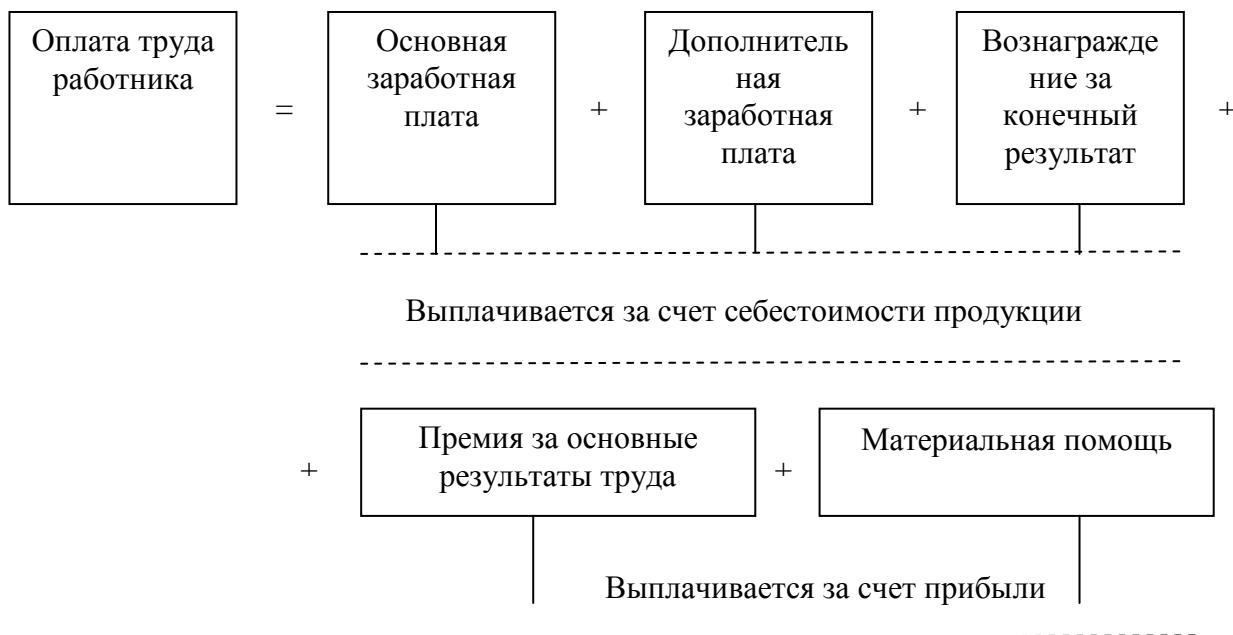


Рисунок 1.1. Структура оплаты труда работников

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежной стоимостью рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат при его нормальной продолжительности.¹

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

¹ Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. -Н. Новгород: НИМБ, 2022. - С.466.

на число отработанных дней в месяце.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Премия за основные результаты труда 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 чрезвычайных или экстремальных ситуациях.

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;
- 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.

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.

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.¹

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 Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2022. - С.467.

Налоговая система составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но не всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

Форма собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Так при государственной и муниципальной собственности единым хозяином имущества выступает государственный орган, а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу.

Частная собственность имеет всегда в лице конкретного хозяина, акционеров или учредителей предприятия. Она более ориентирована на рациональное использование имущества, результатов труда и прибыли во всех развитых государствах доминирует над другими формами собственности.¹

Таким образом, экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

1.3.Административно - правовые методы

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,

¹ Егоршин, А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2022. - С.469.

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.¹

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.

¹ Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Справочник по управлению персоналом. – 2022. -№4. - С. 25.

Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина - это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии законом, 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: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

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 правовыми актами и законами.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений¹.

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

¹ Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Справочник по управлению персоналом. – 2022. -№4. - С. 26.

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.¹

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);
- возмездное 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

¹ Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Справочник по управлению персоналом. – 2022. - №4.- С. 27.

деятельность по управлению юридическим лицом.

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.¹

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

1.4. Социально-психологические методы

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

¹ Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Справочник по управлению персоналом. – 2022. - №4.- С. 27.

позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части.

Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, преобладающее 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 двойкой 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.¹

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

¹ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – С.211.

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.

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 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.¹

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 законом 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 интеллектуально - психологических тренировок), принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

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

- наблюдательные (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,

¹ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – С.214.

экспертные оценки).¹

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.

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

¹ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – С.215.

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 увлечениям 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.¹

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.

¹ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – С.218.

Способы психологического воздействия являются важнейшим и 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.

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.¹

Таким образом, социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Социально-психологические методы можно разделить на: социологические, и психологические.

¹ Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – С.219.

ГЛАВА II. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Стиль руководства и эффективность деятельности руководителя

Многие исследователи отмечают объективную сложность оценки профессионализма и прогноза успешной деятельности руководителя и его стилей.

Тем не менее, на основании прямых и косвенных признаков можно выделять основные причинно-следственные отношения («факторы»), так или иначе определяющие успешность деятельности руководителя в конкретной управленческой структуре. Проблема успешности руководителя имеет две составляющие¹:

а) личная, индивидуальная успешность руководителя как субъекта управленческой деятельности (его управленческий потенциал, личностно-профессиональный потенциал, профессионально важные качества);

б) успешность руководителя в конкретной управленческой структуре, на конкретном рабочем месте (т.е., в совокупности конкретных обстоятельств деятельности).

Рассмотрим и выделим основные факторы профессионализма руководителей в аспекте их стилевых взаимодействий.

Согласно В.В.Люкину понятие «эффективность» является динамичной характеристикой стиля руководства. В обычной ситуации более эффективен «коллективистский» стиль, в экстремальной - «директивный»; при высокой сплоченности группы - «коллективистский», при низкой - «директивный».

А.Л.Журавлев полагает, что каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки, и относительную эффективность, определяемую конкретными условиями коллектива, ситуации, условиями выполнения задач. Например,

– наиболее высокоэффективные стили руководства - коллегиальный и

¹ Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебник / Н.И. Кабушкин. - М.: Проспект, 2021. - С.402.

смешанный;

– стили средней эффективности - директивно-коллегиальный, директивно - попустительский;

– низкоэффективные - директивный и попустительски-коллегиальный; неэффективный - попустительский.

Проявления стиля зависят от управленческого уровня руководителя: на низовом наиболее распространены смешанные стили; на среднем уровне чаще встречаются директивный и попустительский; на высшем - преобладают крайние типы стилей.

Основными факторами формирования стиля руководства А.Л.Журавлев называет:

1) институциональные (исторически сложившиеся, официально закрепленные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненному; специфические принципы управления, присущие разным социальным организациям и разным предприятиям);

2) особенности функционирования производственного коллектива (особенности производственно-экономической деятельности, социально-демографические и социально-психологические особенности коллектива);

3) личность руководителя и стиль руководства;

4) ситуационные факторы.

Проведенный анализ зарубежных источников свидетельствует о значительной вариативности списков качеств руководителей, которые называют профессионально важными. Подобное расхождение мнений отмечал еще Р.Стогдилл. В частности, в 100 проанализированных им источниках только 5% названных качеств руководителей совпадали в четырех и более случаях.

На успешности взаимодействия руководителя с партнерами (вышестоящими, подчиненными) сказываются не столько конкретные качества работника, сколько особенности их восприятия разными субъектами. Само же восприятие зависит от целого ряда даже не осознаваемых руководителем

факторов: стиль, социальные установки, ожидания, ценности и др¹.

Как известно, у руководителей образы вышестоящих партнеров богаче и индивидуализированы; подчиненные же воспринимаются более стереотипно, как «функциональные единицы». Для успеха совместной деятельности важно также соответствие у руководителя его образа «идеального» и образа реального партнера. Профессионализм руководителя также зависит и от количества выделяемых им признаков, особенностей партнера - хороший руководитель «видит больше», замечает все значимые черты своих коллег.

Важным фактором успешности взаимодействия субъектов является характер предпочтения психологических черт партнеров. Если соперничество предполагает предпочтение как «субъективно удобного» партнера с противоположными психологическими и стилевыми особенностями; обучение и воспитание предполагает сходство, тождество психологических и стилевых особенностей учителя и ученика, то сотрудничество (например, служебные взаимодействия руководителей) - некоторое отличие, «дополнение» их личностных и стилевых особенностей. Обычно руководители предпочитают несколько отличного от себя (по психологическим чертам) партнера, причем, чем выше ранг руководителя, тем больше «диапазон отличия», тем с большим числом разных партнеров он может успешно работать. Психологические механизмы таких взаимодействий можно определять как компенсаторные, дополняющие.

Кроме того, значимым фактором успешности взаимодействия субъектов является характер перераспределения между ними функций управления (планирования, организации, принятия решения, регулирования отношений со средой, координация деятельности подразделения, учет и контроль, мотивирование и воспитание, подготовка персонала).

Установлено, что «субъективно удобное» и «наиболее целесообразное, оптимальное» перераспределение функций управления между субъектами в триаде, как устойчивой социально-психологической единице, сходны между

¹ Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебник / Н.И. Кабушкин. - М.: Проспект, 2021. - С.405.

собой. Статистики субъективно удобного и наиболее целесообразного распределения функций в триаде отражают значительные вариации (по большинству функций от 0 до 100 %). Иначе говоря, в своей деятельности руководители склонны и считают нормальным передачу партнерам до полного объема некоторых своих стандартных управленческих задач. В управленческой триаде «согласованных руководителей» (т.е., взаимно удовлетворенных работой друг друга) субъективно удобное и оптимальное распределение функций в среднем таково: 32 - 33% руководители склонны передавать вышестоящему-, 56 - 58 % оставлять себе и 10 - 11 % передавать нижестоящему партнеру. При этом согласованность представлений у субъектов триады о характере желательного (равно как и целесообразного) перераспределения функций управления между ними выступает определяющим фактором их сработанности и психологической совместимости.

Также весомым фактором успешности взаимодействия субъектов является согласованность их стилей. У всех руководителей наблюдается предпочтение партнера «своего стиля», но наиболее актуально это для представителей авторитарного стиля. Руководители чаще более ориентированы на стиль вышестоящего, чем на стиль нижестоящего партнера. Следовательно, более активным в согласовании стилей должен выступать нижестоящий по должности руководитель. При этом важно помнить о том, что значение имеет не только сам стиль руководителя, но и соответствие стиля ожидаемому, идеальному с точки зрения партнера по управлению¹.

Значима и согласованность стиля руководителя со стилями всех субъектов управленческой структуры (триады), нахождение и занятие им своей «психологической ниши». Такая организация взаимодействий субъектов обеспечивает оптимальное перераспределение социальных ролей и функций управления в группе.

Напротив, «индивидуальный стиль» руководителя, игнорирующего или не понимающего контекст управленческой среды - «пространства

¹ Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебник / Н.И. Кабушкин. - М.: Проспект, 2021. - С.408.

деятельности», стиль, слабо согласованный со стилями других управленцев может выступать фактором их несработанности и психологической несовместимости. Стили «несогласованных» руководителей также характеризуются жесткими связями компонентов деятельности с их индивидуальными особенностями, в отличие от более гибких, адекватных ситуаций и «ниш» стилей «согласованных».

Подобное распределение в управленческой системе характеров, ролей, функций, стилей хорошо объясняет, почему сосуществуют и могут быть успешными разные руководители («вдохновитель», «организатор», «политик», «патриарх» и даже типы, казалось бы, с сомнительной личной успешностью - «птица страус», «педант» и др.).

Управленческая система предполагает наличие своеобразных «психологических ниш», когда индивидуальность отдельного субъекта соотносится со специфическими закономерностями организации, а взаимоотношения управленцев строятся по принципу симбиоза. В таком случае различия особенностей стиля руководителей проявляют себя как усиление их профессионального потенциала, как расширение границ его личности, личностного пространства руководителя, как снижение ограничений личного «Я» посредством индивидуальности другого¹.

Итак, каждый руководитель, входящий в совместную деятельность или организующий ее, строит свой стиль с учетом уже сложившейся или складывающейся системы формальных и неформальных отношений.

Действия отдельного субъекта всегда включены в более общую функционально-структурную и социальную единицу. Успешность взаимодействий субъектов «по вертикали» («триада») и по горизонтали («психологическая ниша») определяется согласованностью их индивидуальных и стилевых особенностей, субъективных предпочтений и взаимных ожиданий, перераспределения функций.

¹ Маслов, В.И. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.И. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2022. – С.276.

2.2. Методы руководства людьми как важный фактор формирования стиля управления

Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему стилем управления.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления.

Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Существует взаимосвязь понятия «стиль управления» с различными категориями управления. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей¹:

- законы – принципы – методы – стиль;
- законы – принципы – стиль – методы;
- цель – задачи – методы – стиль;
- задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Четыре взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – результат.

Взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как стиль управления.

Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и

¹ Маслов, В.И. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.И. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2022. – С.278.

принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод управления - это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

Стиль руководства представляет собой индивидуально- своеобразную, относительно устойчивую систему предпочитаемых приемов и способов взаимодействия руководителя с подчиненными, в процессе реализации управленческих функций. При этом стиль руководства реализуется в сфере функциональной деятельности руководителя и в сфере отношений с подчиненными.

Эффективность стиля заключается в гармоничном сочетании различных структурно-содержательных компонентов, обеспечивающих наивысшую результативность деятельности, возглавляемого инженером подразделения.

Классификация стиля руководства на основе двухуровневой многомерной структуры, включает в себя функциональные стили (рутинный, императивный, адаптивный и инновационный) и тип управленческой ориентации руководителя (ориентация на формализацию отношений и ориентация на гуманизацию отношений с подчиненными).

Наиболее продуктивными в сфере управления являются адаптивный и императивный функциональные стили с ориентацией на гуманизацию отношений с подчиненными.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зигерт, В. Руководить без конфликтов/ В. Зигерт. – М.: Норма, 2022. – 334с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2022. - 624с.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебник / Н.И. Кабушкин.- М.: Проспект, 2021. - 466с.
4. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2021. – 312с.
5. Маслов, В.И. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.И. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2022. - 312с.
6. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник/ В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 419с.
7. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб // Управление персоналом. - 2020. - №5. - С.10-18.
8. Газиева, И.А. Основные направления технологизации кадровой политики в сфере государственной гражданской службы как социально-управленческой деятельности / И.А. Газиева // Государственная служба. -2020. - № 2. - С. 37-47
9. Золотарева, Л. Л. Использование кадрового потенциала - социальная проблема / Л.Л. Золотарева // Информатика и образование.- 2022.- № 11.- С. 10-11.
10. Золотова, Е.М. Государственная кадровая политика в развитии кадрового потенциала общества / Е.М. Золотова // Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы: Сб. науч. тр. - М., 2022. - С. 77-81.
11. Леонов, Н. С. Кадры решают все / Н.С. Леонов // Русский дом.- 2022.-№ 10.- С. 12-13.
12. Макарова Г.В. Управление профессиональной мобильностью

государственных служащих / Г.В. Макарова // Государственная служба. - 2022. - № 2. - С. 33-36.

13. Овчинникова, Т.О. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т.О. Овчинникова // Управление персоналом. - 2021. - №7.-

14. Осейчук, В.И. О формировании нового механизма кадровой политики в системе государственной службы / В.И. Осейчук // Конституционное и муниципальное право. - 2022. - № 15. - С. 10-14.

15. Угодников, К.Н. Раскадровка: кадровая политика России / К.Н. Угодников // Итоги. - 2022. - № 32. - С. 16-18.

16. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Справочник по управлению персоналом. – 2022. - №4. - С. 24-30.