**Лекция 5-6. Тема «Методы эффективного руководства коллективами» (4 часа)**

**План**

1. Методы управления коллективом

2. Социально-психологические методы управления

1. **Методы управления коллективом**

Методы управления - совокупность способов и приемов воздействия субъекта управления посредством своей дельности на управляемый объект для достижения поставленной цели; способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Методы управления классифицируются по многочисленным признакам. Так, выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание определенных условий для достижения конкретных результатов. Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение отражает характерные черты стиля управления.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных законов, присущих системе управления, а также потребностей и интересов лица или лиц, на кого направлено воздействие. По этому признаку выделяют методы управления:

- организационные (организационно-распорядительные, административные);

- экономические;

- социально-психологические;

Организационные методы управления - это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др.

Административные методы предполагают единовластие и опираются на соблюдение определённых предусмотренных правил и норм, присущих этой организации. Ответственность, кстати, тоже становится важным звеном административных методов менеджмента. Управленец в таком случае выступает в качестве администратора и является субъектом власти. Для административных методов характерны некоторые особенности. Итак, основными особенностями являются: прямое влияние на деятельность работника, безвозмездный характер, который позволяет отказаться от стимулирования коллектива, и осуществление определённых действий по контролю за выполнением членами коллектива работы. Главные методы административного управления персоналом являются:

1. регламентирование;
2. инструктирование;
3. нормирование;
4. распределительные методы.

Объектами регламентирования могут быть:

1. компанию в целом;
2. структурное разделение;
3. должность в аппарате управления;
4. взаимоотношения между организацией и сотрудниками ;
5. технологию выполнения управленческих работ.

Для перечисленных объектов выделяют следующие регламентирующие документы:

1. для компаний — устав организации;
2. для подразделений — положение о подразделении;
3. для каждой должности — должностная инструкция;
4. для регламентации взаимоотношений между организацией и персоналом — правила внутреннего трудового распорядка.

Целью инструктирования ставится ознакомление каждого сотрудника с условиями выполнения работы, стоящими перед ними целями и задачами. Есть несколько типов инструктирования: ознакомление, объяснение, совет, предостережение, разъяснение.

Нормирование — это метод управления, основанный на установлении определённых норм, включающих в себя числовые выражения.

Существуют несколько основных видов нормирования:

1. численности, то есть определение требующегося для решения поставленной задачи количества работников;
2. выработки и обслуживания, то есть расчёт минимального количества проделанных действий в одну временную единицу, определение количества единиц произведённой продукции, услуг, оказанных за конкретный отрезок времени, и числа обслуженных клиентов;
3. управления, то есть определение количества подчинённых у одного руководителя;
4. расхода ресурсов, то есть расчёт затраченных средств для выполнения каких-либо задач.

Распределительные методы необходимы в тех случаях, когда возникает острая необходимость вмешаться в процесс управления, для того чтобы исправить возникшие недочёты или ошибки, а также реализовать новые возможности.

Распределительные методы проявляются в четырёх формах:

1. *приказов* — документов, в которых чётко прописываются содержание, объём задач и отрезок времени, за который сотрудник обязан их выполнить, указывается также информация об условиях выполнения заданий и исполнители;
2. *постановлений,* издающихся на уровне администрации предприятия, иногда совместно с общественными организациями;
3. *распоряжений* — требований к подчинённым для разрешения конкретных задач, могут выражаться и в устной, и в письменной форме;
4. *указаний*, производящихся в устном формате и использующихся на низшем ярусе управления.

Вся эта система административного управления сотрудниками имеет основу организационно-распорядительной деятельности, причём она включает различные виды воздействия на персонал с учётом особенностей поставленных задач.

Прямое влияние на работу персонала даёт возможность координировать выполнение определённых функций в пути достижения общей цели. Эта система позволяет субъекту управления в виде руководства предприятия целенаправленно воздействовать на объект управления — подчинённого. Несмотря на эффективность и продуктивность данного метода управления не стоит злоупотреблять полномочиями, так как из-за постоянного прямого воздействия на работников может возникнуть пассивное отношение подчинённых к управленческим органам, что приведёт к неповиновению и бунтарству.

Естественно, в процессе этой деятельности происходит контроль управляющей системы над управляемой, однако, чтобы прогрессировать и дальше, необходимо взаимопонимание между руководством и подчинёнными, а также всестороннее искоренение негативных эмоций и стрессов.

Положительные черты административных методов управления:

1. высокая эффективность в разных обстоятельствах;
2. установление строгих дисциплинарных норм;
3. обеспечение выбранной технологии управления и производства.

Отрицательные черты данного метода:

1. отсутствие возможности творческого развития личности;
2. появление конкурентных отношений руководства;
3. наличие требований к оформлению любых решений, которые принимаются, что отрицательно сказывается на времени, необходимом для их реализации;
4. негативная оценка такой политики управления со стороны персонала.

Однако косвенные методы менеджмента, производимые путём постановки целей с непосредственным участием стимулирующих условий, считаются более продуктивными, чем методы прямого воздействия.

Экономические методы управления - совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, экономическое стимулирование и хозяйственный расчет.

**2. Социально-психологические методы управления**

*Социально-психологические методы управления* - способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе. Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают:

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

-формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;

-комфортный психологический климат в коллективе;

-формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;

-минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

-разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

-рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования

-формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человекаи его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности.

Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт - чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от мнения окружающих, выражены альтруистические наклонности, иногда ради других человек забывает себя. Интроверт - замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты настораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается сточки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий). Способности рационального мышления - неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам. Уровень сознания определяет соответствие сотрудника моральному кодексу предприятия. Логические способности незаменимы в инженерной и научной деятельности. Интеллектуальные способности выявляются с помощью психологических методов. Память человека является важным компонентом интеллектуальных способностей.

Методы познания представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Анализ предполагает изучение явления на основе классификации, разделения на элементы, определения альтернатив, исследования внутренних закономерностей. Синтез, наоборот, основан на изучении межэлементных связей, построении системы из отдельных элементов, исследовании внешних закономерностей и связей. В процессе познания анализ и синтез используются совместно, например, при построении схемы организационной структуры управления предприятием.

Индукция представляет собой умозаключение от частного к общему на основе исследования разнообразных фактов и событий, по результатам которого разрабатывается гипотеза (общее утверждение) об определенной закономерности. Дедукция, наоборот, представляет собой умозаключение от общего к частному, когда выдвигаются гипотезы (правила, принципы) в форме абсолютной истины, из которых делается вывод о частных закономерностях. Примером применения методов индукции и дедукции является разработка философии предприятия.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспитания сотрудников предприятия, прежде всего молодежи. Графические образы составляют неотъемлемую часть инженерной деятельности, особенно с применением современных мультимедийных технических средств, когда проектирование новых технологий идет на компьютере. Визуальные образы весьма, полезны в кадровой работе, т.к. позволяют обеспечить узнаваемость конкретной личности в трудовом коллективе. Материальной формой воплощения образов выступают практические действия, разговорный язык, письменность, различные знаковые модели.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К ним относятся:

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

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение- позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания "Победитель соревнования", "Ударник труда" и др.

Принуждение - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. - направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов". Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий, обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: "Иванов, замени инструмент" - это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: "Я Вам советую заменить инструмент". Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Итак, психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.