

Еще одной важной проблемой аттестации персонала является *прямая связь между оценкой работы сотрудника и размером его заработной платы*. В такой ситуации трудно быть объективным как аттестуемому, так и его руководителю. Когда оценка деятельности является главным фактором, определяющим размер заработной платы или перспективу служебного роста, то работнику очень непросто во время аттестационной беседы сосредоточиться на сильных и слабых сторонах своей деятельности. Он думает о том, прибавят или снизят ему зарплату, повысят его в должности или нет.

Ознакомление с аттестационной характеристикой и ее обсуждение происходит, как правило, в форме свободной беседы. Обычно после окончания беседы работнику предлагают подписать свою аттестацию. *Подпись не означает согласие подчиненного с аттестационными выводами начальника*. Она – свидетельство того, что аттестуемый ознакомился с официальной оценкой своей работы за прошедший год. О своем несогласии с оценкой своей деятельности работник может заявить как в ходе самой беседы со своим руководителем, так и в отделе кадров организации, если разногласия не удалось устранить в процессе беседы. В этом случае работники отдела кадров знакомятся с позициями и аргументами сторон и выносят окончательное решение, которое утверждается руководителем организации.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

**Если вам необходимо в беседе с подчиненным оценить его деловые качества, то:**

- начните разговор о его работе и только потом – о нем лично;
- прежде чем сообщить работнику свою оценку, наводящими вопросами подведите его к тому, чтобы он сам оценил себя;
- если самооценка выше вашей оценки, выясните причины расхождений;
- упоминая конкретные недостатки в работе подчиненного, учитывайте его деловые качества в целом;
- если недостатки в работе возникли, в том числе и по вашей вине, начните беседу с признания этого;
- не допускайте перевода разговора на оценку других работников;
- не проводите беседы с подчиненным сразу же после его критики или наказания;
- при беседе с нерадивым работником откровенно изложите все критические замечания и оценки, затем подчеркните, что верите в него и поэтому не увольняете;
- при разговоре с исполнительным и добросовестным работником дайте понять, что цените его, поинтересуйтесь его планами, спросите, чем можете ему помочь.

## 4.3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Методы менеджмента так же разнообразны, как интересы людей и характер их работы.*

### 4.3.1. СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

*Главное назначение методов менеджмента – обеспечение гармонии индивидуальных, коллективных и социальных интересов.*

**У**правление – это сложный и динамичный процесс, направляемый и осуществляемый людьми для достижения поставленной цели. После определения цели (чего необходимо достичь?) возникает вопрос: как наиболее рационально достичь цели? То есть встает вопрос необходимости использования арсенала средств, обеспечивающих достижение цели, – методов управления.

Средства влияния на трудовую коллектив или на отдельных работников называют **методами управления**. Менеджмент рассматривает методы управления как совокупность разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом предприятия, фирмы для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения их жизненных потребностей.

*Цель методов управления* – обеспечение гармонии, органического сочетания индивидуальных, коллективных и общественных интересов. Методы управления призваны обеспечить высокую эффективность труда работников, их согласованную работу, максимально мобилизовать персонал на успешное достижение целей предприятия.

Особая роль методов управления состоит в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, применения современной техники и прогрессивных технологий организации труда и производства.

Формирование целенаправленного влияния на трудовой коллектив непосредственно связано с мотивацией, т.е. использованием факторов, которые определяют поведение людей в коллективе в процессе производства. Из этого вытекает очень важное *требование к методам управления*: они должны иметь свою мотивационную характеристику, которая определяет направление их действия. Вся совокупность методов, используемых руководителями в процессе практической работы с персоналом, группируется по признакам, характеризующим поведение людей в процессе их трудовой деятельности. И чем больше методы менеджмента соответствуют естественным, насущным потребностям и интересам людей, тем они эффективнее.

Относительно мотивационной характеристики выделяют три группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социальные.

**Экономические методы управления** объединяют все методы управления, с помощью которых осуществляется влияние на экономические интересы предприятия и отдельных работников. Это влияние осуществляется через материальное стимулирование работников. В их основе лежат экономические законы общества, рынка и принципы вознаграждения за труд.

**Организационно-распорядительные (административные) методы управления** базируются на объективных законах организации совместной деятельности. Они направлены на использование таких мотивов труда, как чувство долга, ответственность. Эти методы отличаются прямым характером действия – требование любого регламентирующего или административного документа подлежит обязательному исполнению. Их целью является упорядочение функций управления, обязанностей и прав работников, регламентация их деятельности.

**Социально-психологические методы управления** основаны на использовании таких социальных факторов, как неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, психологический климат, этика общения и поведения персонала.

Методы представляют собой важный элемент процесса управления персоналом. Наличие прогрессивных методов и умелое их использование – условие эффективного управления.

Все методы управления в практической деятельности руководителя рассматриваются не как отдельные, разрозненные и самостоятельные способы воздействия, а как целостная система, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп и методов. Эффективность их применения в наибольшей степени зависит от уровня квалификации менеджера.

Рассмотрим каждую группу методов управления подробнее.

### 4.3.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Руководитель отдела, а не директор,  
определяет размеры зарплаты своих подчиненных.*

**Э**кономические методы прежде всего стимулируют деятельность организации по *обеспечению интересов всего общества*. Осуществляется это через систему налогообложения, кредитования, различного рода льгот. Эти методы также занимают центральное место в системе научных методов управления трудовой деятельностью людей, поскольку на их основе устанавливается такой режим работы и такие стимулы, которые объективно побуждают и заинтересовывают персонал в эффективной работе (заработная плата, премии, участие в прибылях, другие вознаграждения). То есть влиянием на непосредственные интересы объекта управления создается механизм его ориентации на наиболее эффективный режим работы без постоянного и непосредственного вмешательства сверху.

К экономическим методам управления относят: организационно-производственное планирование, программно-целевое управление, коммерческий расчет, систему экономических регуляторов хозяйственной деятельности.

**Организационно-производственное планирование** – разработка системы показателей, охватывающих всю деятельность предприятия (производство, реализация, закупки сырья и материалов, финансы, запасы материалов и товаров, рабочая сила). Специфика планирования как метода управления заключается:

- в его целевой направленности (показывает исполнителям, каких результатов надо достичь);
- в его адресной направленности (плановое задание адресуется конкретному подразделению или исполнителю);
- в определении временного интервала (год, месяц, неделя, смена).

**Программно-целевое управление** как метод применяется в случаях возникновения сложных задач, для которых еще не разработаны механизмы их решения. Целевое управление позволяет рассматривать новую цель деятельности с разных точек зрения, спроектировать под нее структуру ресурсов и показателей.

**Коммерческий расчет** основывается на общих принципах рыночной экономики: полная ответственность за результаты деятельности, конкуренция производителей товаров и услуг, свободное ценообразование.

**Система экономических регуляторов** хозяйственной деятельности состоит из:

- общегосударственных регуляторов: налоги, кредиты, регулируемые цены и тарифы, экономические льготы;
- местных регуляторов, применяемых органами местной власти для пополнения своих бюджетов (местные налоги и сборы, рентные платежи);
- внутрисистемных регуляторов хозяйственной деятельности подведомственных предприятий – это централизованное создание фондов (резервного, капитальных вложений, подготовки кадров, страхования) и внутривозвратных отчислений на общеорганизационные цели. Нормы отчислений в эти фонды устанавливаются органом управления организации или предприятия.

Комплекс экономических регуляторов должен быть гибким, своевременно учитывать изменения экономической ситуации, а само количество регуляторов по мере становления рыночных отношений должно уменьшаться.

*Реализация экономических методов управления осуществляется в системе экономических отношений между членами трудового коллектива.* Руководство организации с помощью различных компонентов оплаты труда (основной и дополнительной заработной платы, премий) регулирует материальную заинтересованность работников.

Эта система взаимоотношений довольно сложна, поскольку включает в себя экономические, социальные, психологические и организационные отношения.

### 4.3.3. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Административные методы основаны на чувстве долга, ответственности, дисциплины и понимания возможности административного наказания.*

**Р**еализация организационных отношений осуществляется с помощью организационно-распорядительных методов, которые чаще называются *административными*.

*Административные методы тесно связаны с экономическими методами*, поскольку они направлены на решение единых задач и достижение одной цели. Применение этих методов предшествует экономическим методам, поскольку вначале надо сформировать собственно объект управления и структуру управления. В процессе производственной деятельности экономические методы управления реализуются в форме административного влияния субъекта управления на объект управления (постановления, приказы, распоряжения). Отличаются административные методы управления от экономических формой проявления и механизмом действия. Если экономические методы опираются на экономические интересы людей, то административные основаны на чувстве долга, ответственности, дисциплины и понимания возможности административного наказания.

Особенности организационно-распорядительных методов управления:

- прямое влияние на объект управления;
- обязательность исполнения административных решений вышестоящих органов для подчиненных структур;
- строго определенная ответственность за неисполнение указаний и распоряжений.

Акты управления подразделяются на нормативные и индивидуальные.

*Нормативные акты управления* не имеют конкретного адресата и содержат общие нормы относительно тех или иных условий и имеют длительный период действия (уставы, положения о подразделении, должностные инструкции, нормы затрат материалов, труда, стандарты).

*Индивидуальные акты управления* адресуются определенным объектам управления (приказы, распоряжения, указания).

Организационно-распорядительные методы управления делят на три группы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

**Организационно-стабилизирующие** методы управления выполняют основную роль. С их помощью на длительное время определяют структуру управления, способы взаимодействия элементов системы управления, функции, полномочия и формы ответственности объекта управления. Выражено это через систему документов, среди которых – *устав предприятия или организации, коллективный договор между организацией и трудовым коллективом, организационная структура, штаты, положения о подразделениях, должностные инструкции*. Эти документы обязательны для исполнения всеми сотрудниками, а их неисполнение влечет за собой применение мер дисциплинарного воздействия. В состав методов организационно-стабилизирующего управления входят регламентирование, нормирование и инструктирование.

*Регламентирование* состоит в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения в течение определенного этими положениями времени (положения о подразделении, должностные инструкции).

*Нормирование* – более мягкий метод административного влияния. Он предназначен для установления нормативов, которые *служат ориентирами* в деятельности. В зависимости от уровня управления различают:

- общегосударственные нормативы: нормы налогообложения, ставки ввозных пошлин, минимальный размер заработной платы;
- общесистемные нормативы: нормы амортизации, естественной убыли при хранении и перевозках;
- внутрипроизводственные нормы: расходование сырья, топлива, нормы выработки.

По видам нормы делятся на технические, планово-экономические, трудовые, финансово-кредитные, материально-снабженческие.

По срокам действия различают долгосрочные и краткосрочные нормы.

*Инструктирование* – наиболее мягкий способ организационного влияния. Он состоит в ознакомлении с условиями работы, особенностями выполнения задания, в предостережении от возможных ошибок, советах относительно выполнения отдельных видов работ и операций. Инструктирование всегда имеет форму методической и информационной поддержки, осуществляемой с помощью радио, телефона, видеоустройств, личным контактом.

*Распорядительные методы управления* применяются, когда в практике управления возникают проблемы, которые не укладываются в установленные регламенты и нормативы. Такие ситуации обусловлены нарушением связей между субъектом и объектом управления, недостаточной обоснованностью некоторых управленческих решений, срывами поставок, изменением характера спроса и приводят к отклонениям от принятых планов. В этом случае применяются способы распорядительного влияния. Распорядительное влияние осуществляется на основе разработки *управленческих решений* относительно способов преодоления возникших отклонений. Такие решения исходят от руководителей, имеют обязательный характер и не подлежат обсуждению или изменению. Для распорядительного влияния характерна нерегулярность его возникновения, поскольку отклонения в принятом порядке управления возникают внезапно и их трудно предусмотреть. *Распорядительное влияние может быть в форме постановления, директивы, приказа (основная форма), распоряжения или резолюции.*

Важным практическим вопросом управления является эффективность исполнения распорядительных методов. Определить ее уровень можно путем сопоставления того, что предусматривалось приказами и другими формами распорядительного влияния, с тем, что достигнуто фактически при их реализации.

*Дисциплинарные методы управления* предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за надлежащее исполнение порученной работы. Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются, когда работником совершается *дисциплинарный проступок* – противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей. Невыполнение работником обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно или неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по не зависящей от него причине (отсутствие необходимых условий, недостаточная квалификация), то он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности. *Дисциплинарная ответственность наступает при наличии трех условий:*

- неисполнение или ненадлежащее исполнение работником трудовых обязанностей;
- бездействие работника или превышение им своих полномочий;
- нарушение работником правовых норм.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия и другими должностными лицами, которым предоставлено такое право в установленном порядке (начальник цеха, отдела, службы, участка). Увольнять работников могут только руководители предприятий, а руководители структурных подразделений могут выходить с ходатайством о применении такого вида дисциплинарного взыскания.

Принципиальная требовательность в малом и большом – основа дисциплины. Правила и порядок применения дисциплинарных методов управления изложены в гл. 10.3.4.

#### 4.3.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Вы будете безразличны людям до тех пор,  
пока не проявите заботу о них.*  
Х.Маккей

**С**оциально-психологические методы – это способы реализации управленческого воздействия на персонал, которые основываются на использовании закономерностей социологии и психологии. Сущность

этих методов сводится к воздействию на личность и коллектив с целью формирования у них установок относительно их трудовой деятельности и творческой активности. Эти методы направлены также на реализацию социальных и психологических запросов организаций и их персонала: роль и статус личности, рабочие группы, психологический климат, этика поведения и общения.

Социально-психологические методы менеджмента включают социальные, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда (внешний мир личности), и психологические методы управления, которые направлены на личность конкретного работника (внутренний мир человека).

**Социальные методы управления.** Эта группа методов управления представляет собой систему способов и рычагов влияния на социально-психологический климат в коллективе, на трудовую и социальную активность персонала. Методы социального управления направлены:

- на повышение социально-производственной активности: копирование лидеров, установление стандартов образцового поведения;
- на поддержание социальной преемственности: конкурсы мастерства, присвоение квалификационных отличий, празднование начала и завершения крупных проектов и задач;
- на моральное стимулирование (индивидуальное и коллективное).

Механизм использования социальных методов управления включает: социальное прогнозирование, социальное планирование, социальное нормирование и социальное регулирование.

*Социальное прогнозирование* используется для создания информационной базы разработки планов социального развития и применения методов социального влияния в коллективе. Параметры социального прогноза включают: возрастные и половые изменения персонала, изменения образовательного и квалификационного уровня, изменения в материальном обеспечении, бытовых условиях, изменения в соотношении умственного и физического труда.

*Социальное планирование* – это планирование решения социальных проблем персонала организаций: улучшение условий труда, быта, отдыха, духовного и физического развития. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев и разработку социальных нормативов: уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда.

План социального развития согласовывается с соответствующими мероприятиями по социальному развитию и защите работников, которые разрабатывает профсоюзная организация.

*Социальное нормирование* состоит в наличии таких социальных норм, которые устанавливают порядок поведения отдельных работников или групп в коллективе. *Норма* – это определенный, признанный обязательным порядок или правило. Социальные нормы отображают определенного рода интересы – общественные, классовые, коллективные или групповые. Главное и основное назначение всех норм – согласовать все виды интересов. Интересы определяют направленность поведения людей, поэтому их взаимное согласование имеет важное значение для регулирования управленческих отношений.

Управленческие отношения регулируются тремя видами социальных норм:

- юридическими (правовыми), устанавливаемыми государством;
- общественными, устанавливаемыми общественными организациями;
- нормами морали, которые формируются в сознании людей в процессе воспитания и жизнедеятельности.

*Соблюдение правовых норм обеспечивается* как убеждением, так и при необходимости принуждением. Они наиболее четко разработаны и формализованы и регулируют наиболее существенные взаимоотношения.

*Нормы, принятые общественными организациями,* действуют в пределах этих организаций. В некоторых случаях нормативные акты готовятся и издаются совместно государственными и общественными органами (регулирование охраны и оплаты труда, пенсионное обеспечение). Степень выполнения норм, разработанных общественными организациями, обеспечивается их авторитетом и некоторыми формами принуждения, предусмотренными уставными документами этих организаций.

Под моралью понимаются правила (принципы) поведения людей, касающиеся отношений между ними, между человеком и обществом. *Нормы морали поддерживаются авторитетом общественного мнения,* а их соблюдение основывается на собственных убеждениях. Чем больше признают моральные нормы в управлении, тем оно совершеннее.

Специфичной формой отношения к различным общественным явлениям или поступкам отдельных людей или социальных групп является *общественное мнение.*

*Социальное регулирование* – мероприятия по соблюдению социальной справедливости в коллективе и совершенствованию социальных отношений между работниками. Это коллективные договоры, соглашения, контракты, взаимные обязательства, правила внутреннего распорядка, правила этикета, очередность удовлетворения социальных потребностей в зависимости от трудового стажа или трудовой активности. Социальное регулирование направлено на стимулирование коллективной и личной инициативы и интереса к труду.

**Психологические методы управления.** Эта группа методов управления используется в целях гармонизации взаимоотношений персонала и установления наиболее благоприятного психологического климата. Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом и отличаются индивидуальной направленностью. Главной особенностью этих методов является обращение к внутреннему миру человека, его

личности, интеллекту, поведению и чувствам с целью мобилизации внутреннего потенциала человека для решения конкретных задач организации. *К психологическим методам относятся:*

- формирование корпоративной культуры на основе норм и правил поведения лучших работников организации;
- гуманизация труда: ликвидация монотонности, цветовая окраска помещений и оборудования, использование специально подобранной музыки;
- формирование личной мотивации работников, исходя из философии предприятия;
- психологическое побуждение: поощрение и поддержка творчества, инициативы и самостоятельности;
- удовлетворение профессиональных интересов работников, повышение творческого содержания труда;
- планирование служебной карьеры работника на основе его психологической ориентации;
- отбор целей деятельности по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;
- комплектование малых рабочих групп (звеньев, бригад), исходя из критерия психологической совместимости работников;
- формирование комфортного психологического климата в трудовом коллективе;
- установление нормальных деловых отношений между руководителями и подчиненными.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата.

Психологические методы управления персоналом базируются на знании, грамотном и умелом использовании психологических качеств конкретного работника. Поэтому ведущие компании и организации создают собственные профессиональные психологические службы, укомплектованные социальными психологами.

## 4.4. КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

*Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами.*

### 4.4.1. ПОНЯТИЕ, ПРИРОДА И ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

*Никогда не спорьте с дураком – люди могут не заметить разницы между вами.*

А.Блох. Закон Мэрфи

**Р**азличие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий нередко приводят к возникновению *спорной ситуации*. Если сложившаяся спорная ситуация представляет угрозу достижению цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает *конфликтная ситуация*. **Конфликт** – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (личностями или группами людей). Каждая сторона делает все возможное, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

Следует учитывать, что наиболее существенным источником конфликтов являются социальные противоречия. Это может быть неудовлетворенность социальных потребностей человека в группе, которые проявляются в человеческих отношениях (низкий статус, недостаточное внимание и уважение окружающих, отсутствие чувства защищенности или условий для самовыражения и самоутверждения). Часто конфликты обусловлены духовной и интеллектуальной своеобразностью и отличиями участников конфликта.

Необходимо подчеркнуть, что *нахождение в группе для личности всегда конфликтно*: с одной стороны, человек нуждается в общении с другими людьми для достижения своих жизненных целей и удовлетворения социально-психологических потребностей, с другой – личность стремится сохранить свободу, независимость и индивидуальную неповторимость.

Конфликт является постоянным спутником человеческой жизни, и в сознании людей он чаще всего отождествляется с агрессией, угрозами, противоречиями, враждебностью, войнами. Отсюда распространенная мысль о том, что конфликт всегда нежелателен и его необходимо немедленно разрешить, как только он возник.

Конфликт, возникший в той или иной ситуации, приводит к снижению продуктивности труда. Работник, находящийся в конфликтной ситуации, находится в состоянии эмоциональной напряженности, нервного расстройства, переживаний. Поведение человека в конфликтной ситуации имеет свои отличительные особенности: он пытается одновременно подсчитать нанесенный ему моральный ущерб, отыскать каверзный вопрос и задать его, находя удовлетворение в том, что оппонент теряется и не может ему ответить. Он