**Задание законспектировать выделенные жирным, курсивом и подчеркиванием текст.**

Конспект опорных знаний по теме:

**«Система методов управления»**

1. **Группы методов управления.**

**Методы управления** - *способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.*Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

**Рычаг (стимул) управляющего воздействи**я - *это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу.*

*Группы методов управления:*

1. *Экономические методы управления;*
2. *Административно-правовые методы управления;*
3. *Социально-психологические (воспитательные) методы управления.*
4. **Характеристика методов управления.**

***2.1. 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».*

 Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (*материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена*).

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

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 и материальное стимулирование.

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

**Материальное стимулирование** *осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот*. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

***2.2.Административно-правовые методы управления.*** *Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.*

*Различают пять основных способов административно-правового воздействия:*

*организационное воздействие*

*распорядительное воздействие,*

*дисциплинарная ответственность и взыскания,*

*материальная ответственность и взыскания,*

*административная ответственность и взыскания.*

***Организационное воздействие****основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала.*

*К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.*

Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации.

***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:

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

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

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

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

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

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

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

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

***2.3. Социально-психологические методы управления.***  *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.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности.

К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся:

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

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

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

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

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

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

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

***Требование****имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом.*

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

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

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

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

***Намек****— это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии.*

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

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

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

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