Курсовая работа

по дисциплине:

**«Управленческая психология»**

**Техники, средства и модели руководства, реализуемые в работе**

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ

I. Техники, средства и модели руководства

1. Техники руководства

§1.1 Рамочное управление

§1.2 Управление на основе делегирования

§1.3 Управление по целям

2. Средства руководства

§2.1 Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение

§2.2 Конференция, переговоры и жалоба

§2.3 Признание, похвала, критика, порицание

. Модели руководства

II. Анализ техники и средств управления персоналом организации ООО «UNIT-копир»

§1. Характеристика предприятия

## §2. Организационная структура управления персоналом

Заключение

Список литературы

**Введение**

В настоящее время в нашей стране осуществляются радикальные экономические преобразования, происходят динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности. Что, наряду с обострением рыночной конкуренции и глобализацией экономики, вызывает глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

Не случайно в последние годы в нашей стране публикуется много работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных многочисленным проблемам в сфере управления организацией и персоналом (А.П. Егоршин, И. Макарова, С.А. Шапиро, Г.В. Щекин), психологического воздействия на коллектив (В.А. Розанова, Р. Чалдин, Н.П. Беляцкий, Т.С. Кабаченко, Н.Н. Обозов), основ организационного поведения (Д. Ньюстром и К. Дэвис, В.А. Спивак, С.В. Смирнов), технологии формирования команды (В.В. Авдеев) и др.

Анализ, проводимый в этих работах, показывает то, что успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами на уровне организации, в основе формирования которых комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала.

Приоритетными на сегодняшний день являются гибкие формы использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, новые подходы к организации и стимулированию труда, обращение к культурно-этическим факторам производительности и качества трудовой жизни. Наиболее успешные корпорации, безотносительно к национальной и отраслевой принадлежности, имеют общие характерные черты: они создают исключительно широкие возможности участия в хозяйственных решениях; относятся к своим работникам не как к наемным лицам, а как к членам общей корпоративной сети; активизируют заинтересованность сотрудников в достижении общих целей; развивают систему общих ценностей.

Актуальность настоящей работы обусловлена существующей на сегодняшний момент рыночной ситуацией в стране и мире, которая, будучи очень сложной, оставляет компаниям единственный шанс на выживание - это повышение собственной эффективности. Повышение внутренней эффективности компаний подразумевает оптимизацию организационной структуры, внедрение и использование наилучшим образом зарекомендовавших себя систем мотивации, техник, средств и моделей руководства.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «UNIT-копир».

Цель работы настоящей работы - изучить техники и средства руководства, используемые обществом с ограниченной ответственностью «UNIT-копир» в своей деятельности.

Данной постановкой цели обусловлены задачи работы:

. изучить литературу, в которой рассматриваются современные техники, средства и моделей руководства;

. выявить достоинства и недостатки отдельных техник, средств и моделей руководства;

. установить, какие техники и средства применяются в деятельности ООО «UNIT-копир».

Работа состоит из 2 глав.

В первой главе освещены теоретические аспекты управления персоналом организации. Определены понятия техники, средства и модели руководства, выявлена их сущность, рассмотрены их классификации. Изучены особенности различных техник и моделей, выделены их достоинства и недостатки.

Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «UNIT-копир». Представлена характеристика организации, определенны цели ее деятельности. Представлен анализ отдельных аспектов организационной структуры управления персоналом: техник и средств руководства.

В заключении представлены выводы.

управление беседа переговоры персонал

**I. Техники, средства и модели руководства**

**1. Техники руководства**

Техника руководства представляет собой комплекс норм, правил, образцов руководства организацией, обязательных для каждого ее сотрудника, и прежде всего для руководителя. Наряду с понятием «техника руководства» используются такие категории, как «принципы руководства», «концепции руководства», «техника менеджмента», «принципы менеджмента», «концепции менеджмента». В литературе выделяются достаточно разнообразные техники руководства (рамочное управление, управление по целям, управление по результатам, системное управление, управление посредством символов, харизматическое (трансформационное) управление, трансакциональное управление и т.д.), которые, однако, представляют собой в основном лишь различные варианты следующих основополагающих **видов техники руководства:** *рамочного управления; управления с помощью делегирования; управления по целям.* Именно в этих техниках нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами.

**§1.1 Рамочное управление**

*Рамочное управление* - это техника руководства, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать.

Главная цель рамочного управления - освобождение начальника от рутинных задач. Оно также служит систематизации информационных потоков, распределению и регулированию компетенций.

Для осуществления рамочного управления в организации должны существовать определенные предпосылки, а именно:

делегирование задач сотрудникам;

определение границ, в которых сотрудники могут действовать по своему усмотрению;

определение исключительных случаев;

создание надлежащей информационной системы;

определение способа и характера вмешательства руководителя.

Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: сотрудник, получив задание (или столкнувшись с проблемой) должен определить, находится ли решение внутри доверенной ему компетенции или снаружи. В первом случае все вопросы, связанные с выполнением задания он решает сам, во втором - обращается к непосредственному руководству.

Рамочное руководство имеет ряд достоинств и недостатков.

С одной стороны, оно позволяет разгрузить руководителя для решения им задач более высокого уровня; создает для сотрудников условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников и возможность действовать самостоятельно в определенных границах; повышает уровень организованности и улучшает коммуникации на предприятии, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

С другой стороны, рамочное руководство распространяется только на часть проблем, оно оказывает определенное демотивирующие воздействие, возникающие вследствие ориентации данной техники управления лишь на фиксацию негативных отклонений в деятельности работников, появляются трудности, связанные с разграничением сфер и формированием терпимости в спорных ситуациях.

Рамочное управление бывает наиболее эффективным когда выступает интегрированной составной частью всей системы управления, широко использующей принципы разграничения целевых заданий и делегирования компетенций и ответственности. Эти принципы - необходимые компоненты кооперативного стиля руководства.

**§1.2 Управление на основе делегирования**

*Делегирование* - назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации.

*Управление посредством делегирования* представляет собой особую технику руководства, при которой компетенции и ответственность передаются, насколько это возможно, сотрудникам, самостоятельно принимающих решения и осуществляющим их. Делегирование в организации может распространяться на любые задачи.

Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Для эффективного использования управления посредством делегирования необходимы следующие предпосылки:

· делегирование сотрудникам задач;

· делегирование сотрудникам компетенций;

· делегирование сотрудникам ответственности за свои действия;

· исключение возможности отказа от компетенций, их возвращение руководству или дальнейшего делегирования;

· определение случаев вмешательства руководителя;

· исключение случаев вмешательства руководителя при правильном способе действий сотрудников;

· взятие на себя руководителем общей ответственности;

· создание надлежащей информационной системы.

Делегирование задач, компетенции и ответственности должны полностью соответствовать друг другу.

Процесс делегирования напрямую связан с решением основной задачи менеджмента - добиться выполнения работы другими лицами. Наука и искусство управления состоят в том, чтобы правильно распорядиться правом делегировать полномочия подчиненным (обязанности, виды работ, ответственность и др.). Важно помнить о том, что полномочия должны соответствовать основным задачам того, кому они делегируются.

Полномочия - это единство прав и обязанностей*,* представляемых возможностей и принимаемой ответственности. Таким образом, делегируются и собственно полномочия, и право на выполнение заданий.

В теории управления по отношению к процессу делегирования сформулированы два основных положения.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, чем обеспечивается устойчивость организационных структур по отношению к изменениям их кадрового состава.

Делегируются только полномочия, а не ответственность, что является прямым следствием единоначалия: конечную ответственность несет руководитель (в случае провала полномочий исполнителем). Исполнитель тоже будет отвечать, но перед руководителем (перед тем, кто делегировал ему полномочия). Ответственность поэтому может быть не делегирована, а только возложена.

Объем и сложность процесса делегирования полномочий определяются иерархическим уровнем руководителя. Руководители низшего звена, организующие исполнительскую деятельность, осуществляют делегирование прав на выполнение определенных работ, а не делегирование полномочий, поскольку не имеют между собой и исполнителями дополнительных уровней управления. Руководители среднего и высшего уровней, делегируя уже в основном полномочия, организуют тем самым управление, а не только исполнение.

Делегирование полномочий требует соблюдение ряда основных требований, имеющих статус организационных принципов делегирования.

*Скалярный принцип.* От четкости линий полномочий (от исполнителей до высшего руководителя) зависит эффективность системы внутриорганизационной коммуникации и функционирования организации в целом.

*Принцип делегирования.* Достаточность полномочий для обеспечения возможности получения ожидаемых результатов.

*Принцип абсолютной ответственности.* Абсолютной является ответственность за результаты своей работы, которую несут подчиненные перед своим начальником, а он не может уклониться от ответственности за организацию их деятельности.

*Принцип паритета полномочий и ответственности.* Ответственность за действия не может быть ни больше, ни меньше той, которая вытекает из делегированных полномочий.

*Принцип единоначалия.* Подотчетность одному начальнику уменьшает вероятность возникновения противоречий в исполнении и повышает чувство личной ответственности за результаты.

*Принцип уровня полномочий.* Руководители должны сами принимать решения, входящие в их компетенцию, а не направлять их «наверх».

Делегирование полномочий, воплощающее в себе эти принципы,- важнейший инструмент управления, между тем, оно часто сопряжено с большими трудностями общеорганизационного и психологического плана: нередко оказывается источником противоречий между производственной необходимостью и психологической составляющей управления.

В.А. Розанова выделяет следующие трудности, связанные с нежеланием руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».*Руководитель, полагающий, что он должен сам выполнять работу, которую в принципе может сделать лучше, чем кто-то другой, совершает большую ошибку, часто имеющую катастрофические последствия для организации. Это - перегрузка руководителя, отвлечение от его основных функций, ограничение профессионального роста и инициативы подчиненных, что ведет к деградации или распаду всей системы управления.

. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители настолько они погружены в текучку повседневной работы, что не в состоянии распределять работу между подчиненными.

*3. Отсутствие доверия к подчиненным.* Если не доверять подчиненным, они будут работать соответственно этому отношению к ним, что чревато потерей инициативы с их стороны и формированию чувства неуверенности.

*4. Боязнь риска.* Руководители боятся передать часть полномочий из-за того, что им, с их точки зрения, придется отвечать за работу своих подчиненных

*5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.* Руководители одновременно с делегированием полномочий должны иметь механизмы контроля за работой подчиненных.

Однако более негативным, чем эти ошибки, вызванные заблуждениями, является другой феномен, противоположный им. Это - явление гиперделегирования («перекладывание» руководителем на других своих прямых функций). Основными причинами этого являются слабая профессиональная компетентность, низкие организационные способности, боязнь ответственности, а также некоторые собственно психологические качества (неустойчивость к неопределенности, нежелание рисковать, слабое развитие мотивации достижения, импульсивность, конформизм и т. д.).

При попустительском управлении гиперделегирование усиливается. Когда «команда» ближайших сотрудников выходит из-под контроля руководителя, он вынужден гиперделегировать полномочия. В концепции «баланса властей» это явление описывается как доминирование «власти подчиненных» над «властью руководителя».

Используя технику делегирования полномочий, необходимо помнить о возможных ошибках. Эта техника будет эффективна в том случае, если:

· подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им;

· сотрудник будет подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно;

· подчиненный не будет получать указаний от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;

· исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;

· исполнитель четко знает свои права и обязанности;

· исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок;

· будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;

· подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;

· исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан применить их в случае необходимости, что чрезвычайно важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими. Оно является основой европейской концепции руководства с делегированием ответственности в условиях рыночной экономики.

**§1.3 Управление по целям**

***Управление по целям*** - техника руководства, в основе которой лежит постановка целей в начале отчетного периода и контроль их достижения в конце. Задачи при этом делегируются рабочим группам, определяется достижение конкретных результатов.

Управление по целям - это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

***Принципами управления по целям являются:***

· построение многоуровневых целей организации, причем цели нижнего уровня поддерживают выполнение целей верхнего уровня;

· для каждого члена команды устанавливаются индивидуальные цели;

· решение принимаются при участии всех членов;

· установление четких сроков;

· оценка производительности и предоставление обратной связи.

Управление по целям позволяет улучшить результаты управленческой деятельности и в наибольшей степени подходит руководителям высшего звена управления, однако его можно успешно применять и ко всей организации, включая низовой уровень управления.

Управление это процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором: с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов; настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением; результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий. В этом процессе выделяют из 4 независимых этапа:

1. формулирования целей;

2. разработка реальных планов их достижения;

. систематический контроль и измерений качества работы и результатов;

. принятие корректирующих мер для достижения планируемых целей.



*Рис. 1 Этапы управления по целям*

Успешное внедрение рассматриваемого метода предполагает решение ряда проблем:

. Трудности при постановке целей. Цели должны быть реально достижимыми, ясными, конкретными, простыми и измеримыми;

. Ранжирование целей. Руководители подразделений должны научиться правильно определять приоритеты в своей работе и эффективно распоряжаться всеми своими ресурсами (административный ресурс предприятия);

. Отсутствие соответствующей квалификации. У руководителей подразделений, особенно низового уровня, может отсутствовать необходимая квалификация для определения целей и планирования своей работы, передачи и получения информации на основе обратной связи, обучения и консультирования и др;

. Увеличение количества отчетности и планов. Процессы планирования деятельности подразделений и периодической (обычно раз в месяц) отчетности по выполнению планов и достижению поставленных целей увеличивают количество канцелярской работы, что может вызывать недовольство и сопротивление некоторых работников, особенно низового и среднего уровня;

. Отсутствие должной индивидуальной мотивации. Необходимо установление достаточного вознаграждения в явной и скрытой форме (как материального, так и морального) для стимулирования сотрудников к дополнительной работе;

. Интеграция с другими системами и подсистемами. Этапы постановки целей и проверки результатов должны активно сочетаться с другими процессами в деятельности организации - прогнозированием, перспективным планированием, составлением бюджета и др.

Управление по целям позволяет решить ряд проблем:

· сфокусировать работников на достижение основных целей организации;

· поставить общие для всей организации цели;

· улучшить управление материальными, информационными, административными и иными ресурсами организации;

· представить программу и сроки достижения целей организации персоналу;

· развить организаторские способности и навыки сотрудников;

· выявить индивидуальные способности работников.

Преимущества данного способа управления состоят в повышении результативности работы, снижении издержек, улучшении условий труда, ускорении продвижения наиболее способных работников и развитие необходимых для организации способностей у подчиненных. Управление по целям должно способствовать улучшению деятельности организации и повышать степень вовлеченности работников организации в сам процесс управления, что напрямую связано с их мотивацией, установками и ожиданием.

Суть применения рассматриваемой техники заключается в том, что цели деятельности предприятия определяются на ближайшую и дальнюю перспективы - это главное в менеджменте компании, а цели - для подразделений - конкретные конечные результаты деятельности цехов, отделов и управлений, обязательные к достижению.

На основе целей предприятия ведется разработка стратегии развития управлений и производственных отделений, которые являются исходными данными для разработки планов действий и конкретных мероприятий подразделений.

Формулирование целей и разработка планов управления по целям осуществляется с учетом достигнутого: результатов прошлого года, потенциальных возможностей подразделений и их обеспеченности соответствующими ресурсами.

Управление по целям при должной постановке в организации является эффективным и мощным инструментом совершенствования системы управления современного предприятия направленным на вскрытие внутренних ресурсов развития предприятия, раскрытие творческого потенциала и оценки руководящего состава предприятия, повышения эффективности организации. Однако для успешного его применения необходимы современный уровень организационной структуры, процессный подход в организации и управлении производством, высокий уровень заинтересованности, подготовки и мотивации высшего руководства организации. Кроме того, успешным внедрение может быть только при наличии полной и безусловной поддержки высшего руководства, в идеальном случае оно само должно быть инициатором таких инноваций.

**2. Средства руководства**

В своей деятельности руководитель располагает целым рядом средств воздействия на подчиненных. Традиционными являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, поощрение и наказание, однако наряду с ними существуют и такие, как*информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика и порицание*.

**§2.1 Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение**

Наиболее широко используется в работе руководителя такое многофункциональное средство, как *информирование****.***Под информированиемпонимается передача сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.

По мнению В.А. Розановой информирование, наряду с другими организационными и психологическими факторами, способствует достижению целей руководства. *Информирование с психологической точки зрения* представляет самые широкие возможности для получения необходимого психологического эффекта, действуя так же, как убеждение и внушение.

Позитивное значение информированности человека о происходящих событиях, их причинах и возможных последствиях может рассматриваться в нескольких плоскостях:

· получение доступа к информации является признаком уважительного отношения организации к работнику и предполагает ответное выражение уважения в форме добросовестного исполнения обязанностей;

· информированность, а еще лучше - участие в принятии решений формирует чувство причастности к происходящему в организации, чувство собственной значимости, что позволяет человеку планировать свое развитие и карьеру, а это определяет положительную установку на труд в данной организации и стремление к успеху именно в ее структуре, создает ощущение удовлетворенности трудом и ориентирует на полную отдачу;

· информированность снижает потребность в получении информации из других источников, удовлетворяет естественное любопытство и препятствует появлению неформальных групп и лидеров на почве недостатка информации;

· в организациях с развитой системой информирования сотрудников снижается действенность такого неформального вида коммуникаций, как слухи, которые ухудшают социально-психологический климат.

Информирование часто проходит в форме*индивидуальной беседы,* под которой понимается разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. В ходе беседы на подчиненного могут быть использованы различные средства воздействия.

Индивидуальная беседа руководителя с подчиненным - самый простой и универсальный инструмент управления, которым руководители, однако, часто пренебрегают, недооценивая значимость личного общения с подчиненными.

Между тем, беседы с подчиненными могут преследовать самые разнообразные цели. Так, помимо информирования сотрудника, в процессе беседы может осуществляться контроль выполнение им плана, конкретного задания, реализации проектов и т.д.; оценка сотрудника и получение от него обратной связи; консультация с сотрудником (иногда руководителю может понадобиться экспертное мнение подчиненного, его мнение по определенному вопросу).

Когда в беседе участвует несколько сотрудников, она приобретает характер*обсуждения -* коммуникации двух или больше сотрудников. Целью обсуждения может быть заслушивание сообщения, анализ того или иного процесса, обмен информацией, подготовка или принятие решения.

В связи с тем, что беседы и обсуждения используются в процессе руководства особенно часто, их подготовка, построение и проведение требуют знания правил их организации**.**

Эффективность беседы с подчиненным как инструмента управления определяют следующие факторы:

· четкое понимание целей беседы.

· хорошая подготовка, составление плана беседы.

Различают несколько видов индивидуальных бесед и обсуждений, используемых в процессе руководства:

· *товарищеская* *беседа* способствует лучшему информированию, консультированию, критике сотрудников, рассмотрению особой проблемы. В этом случае руководитель выступает в роли равноправного партнера;

· *служебная беседа* предполагает разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. Ее основные задачи - информировать сотрудника о принятом решении, сообщить ему некоторых сведений, а также получить справки, выразить признание, высказать критические замечания или порицание. Во время такой беседы руководитель пользуется служебным авторитетом, а не авторитетом партнера по разговору;

· *аттестационное собеседование* проводится после оценки персонала и позволяет руководителю высказать свою оценку, а сотруднику выразить свое отношение к такой оценке, а также узнать возможности своего профессионального роста.

**§2.2 Конференция, переговоры и жалоба**

Еще большее, по сравнению с беседой и обсуждением, количество участников, прежде всего из числа руководителей и специалистов, предполагает *конференция.* Конференции, представляющие собой деловые встречи, на которых многие участники обмениваются информацией, необходимой для реализации определенных целей, обычно проводятся в крупных организациях.

Нередко между сотрудниками и руководителями, а также между руководителями, преследующими как общие, так и конфликтные цели, необходимо достижение согласия. В этом случае используются *переговоры,* в ходе которых многие участники пытаются достичь заранее определенных целей.

Как руководители, так и подчиненные имеют возможность вмешиваться в процесс руководства с помощью *жалоб*. Руководители делают это, обращаясь к вышестоящему начальству или в арбитражные органы, подчиненные - обращаясь к руководству. Цель жалобы - устранить неблагополучное состояние с помощью инициирования соответствующих действий со стороны руководства. Жалоба - способ выражения своего мнения и воли, и ее следует рассматривать не как личные нападки, а как средство улучшения морального климата и укрепления порядка в организации.

Право обращаться с жалобой работник может использовать в тех случаях, когда его лично оскорбляют руководитель или другие сотрудники; когда кто-либо вмешивается в его компетенции, а также когда он считает, что с ним поступили несправедливо.

**§2.3 Признание, похвала, критика, порицание**

Оценка проделанной работы требует корректности и такта*.* При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку. Формы вербальной оценки подчиненных возможно соотнести со способами психологического воздействия на них, которые, в свою очередь,относятся к числу важнейших элементов социально-психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К психологическому воздействию относится много способов. Например, внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обманутое ожидание, намек, признание, комплимент, похвала, просьба, совет и др.

Весьма эффективными и приятными для сотрудников средствами руководства являютсяпризнание и похвала. Они служат повышению мотивации сотрудников. *Признание -* форма выражения одобрения, более слабая, однако, чем похвала. Его широкое использование помогает преодолению отчуждения между руководителем и подчиненными, способствует улучшению эмоциональных связей между ними. Не следует воздерживаться от выражения признания хорошо работающему сотруднику или группе и в том случае, если оно исходит от вышестоящего руководства. Особенно чувствительны к выражению признания работники, занятые однообразным, монотонным трудом.

*Похвала* является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает достаточно сильное действие, более сильное, чем, скажем, осуждение. Похвала используется в случае высоких трудовых достижений. Она относится лишь к проделанной работе, а не к личности сотрудника.

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.

Признание и похвала должны быть своевременными и высказываться в соответствующем месте и надлежащим способом. Преувеличение и чрезмерно частое использование этих средств руководства могут привести к прямо противоположному результату и причинить вред.

Устранение различного рода недостатков невозможно без использования таких средств руководства, каккритика и порицание**.** К ним уместно прибегать при низких трудовых показателях и разного рода нарушениях порядка, существующего в организации. Для эффективного воздействия *критика* должна быть конкретной, конструктивной и относиться к делу, к реальным результатам*.* Используя критику, необходимо точно знать недостатки работы критикуемого.

Используя критику, важно учитывать разработанные специалистами рекомендации по повышению ее эффективности.

Исследователи выделяют несколько способов (форм) осуществления критики. Согласно исследованиям, различные формы критики неодинаково влияют на трудовые достижения, поэтому при использовании критики важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики:* безличная критика; упрек; надежда; аналогия; похвала; озабоченность; сопереживание; удивление; смягчение; опасение; намек; наказание и др. формы.

Руководителю важно помнить о том, что если подчиненный не уважает своего начальника и не ценит его мнение о себе, то критиковать в любой форме бесполезно.

*Порицание*, в отличие от критики, по преимуществу относится не к делу непосредственно, а к людям. При необходимости обратить внимание на недостатки в работе уместна беседа или критика, а не порицание. Последнее касается отношения сотрудника к труду и своим обязанностям. Несмотря на то что, порицание включает негативную личностную оценку, оно не должно переходить в оскорбление достоинства работника.

Порицаниеобладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в зависимости от вариантов взаимодействия, поставленных целей, руководителям разумно использовать в работе различные средства управления. Понимание причин эффективности того или иного средства воздействия может быть достигнуто на основе анализа психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействия в группе.

Средства руководства обычно зависят не только от техники руководства, но и от его модели. Понятие «модель руководства» является наиболее общей категорией, отражающей различные стороны процесса управления персоналом.

**3. Модели руководства**

Наиболее полно рационализация управления персоналом организации, основанная на научных началах, осуществляется с помощью внедренияоптимальной ***модели руководства (управления)***, которая представляет собой системное единство целей, техники и средств руководства. Известны разнообразные модели руководства.

Так, Ньюстром Д. Дэвис К. выделяют следующие:

*1. модель руководства, ориентированная на обмен руководитель - член группы*, предполагает, что между руководителем и подчиненным сформировались уникальные взаимоотношения, предполагающие, что лидер выборочно делегирует полномочия, информирует, консультирует, вознаграждает или поощряет каждого из работников;

*2. модель руководства, основанная на принятии решений* - структурированный подход к выбору стиля управления, предполагающий оценку различных оценок проблемы и установление соответствия результатов этого анализа с одной из пяти альтернатив управления;

*3. модель СВР* представляет собой мотивационную модель, в основе которой лежит предположение о наличии у человека трех уровней потребностей - существования, взаимоотношений и роста;

*4. модель ситуационного руководства* - теория руководства, которая предполагает, что наиболее важным фактором эффективности стиля лидерства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера;

*5. модель руководства «путь - цель»* предполагает, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников, что позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации, а также выбора и корректировки пусти к поставленным задачам.

Л.Н. Иванова-Швец, И.К Макарова, указывают на то, что в целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные (*табл.1*), однако в других источниках речь в данном случае идет не о моделях руководства, а о подходе к управлению персоналом.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Технократическая** | **Экономическая** | **Современная** |
| Иерархия с использованием административных методов | Авторитет с использованием материального стимулирования | Лидерство и партнерство |
| Персональная зависимость | Мотивация | Приверженность |
| Узкая специализация | Групповая деятельность | Виртуальная и сетевая организация |
| Исполнение | Инициатива | Творчество |
| Внешний контроль | Коллективный контроль | Самоконтроль |

*Табл. 1. Модели управления персоналом*

Л.Н. Иванова-Швец отмечает также то, что специалисты и исследователи развитых стран выделяют такие модели управления персоналом, как:

· управление по целям;

· управление посредством мотивации;

· рамочное управление;

· управление на основе делегирования;

· партисипативное управление;

· предпринимательское управление,

однако указанные модели управления совпадают с техниками управления.

По мнению доктора философских наук, профессора В.П. Пугачева, большинство из многочисленных известных моделей управления либо представляет собой всего лишь теоретические конструкции, либо не имеет сколько-нибудь значительного практического применения.

Наиболее известной и распространенной на сегодняшний день является *гарцбургская модель руководства*. Указанная модель была разработана Р. Хёном в 50-х годах в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками».

Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Ее суть состоит в объединении трех действий:

· ясная постановка задачи

· четкое определение рамок принятия решений

· четкое разграничение ответственности за действия и результат

Гарцбургская модель руководства призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям, а также сформировать из простых исполнителей мылящих и действующих предпринимателей.

**Основные принципы гарцбургской модели** заключаются в следующем:

· производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и, где они реализуются;

· производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, многими сотрудниками;

· вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения,

· ответственность не должна концентрироваться только у высшего руководства, ее часто должна делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;

· распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

· принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Гарцбургская модель предполагает ясную, иерархически расчлененную структуру руководства*.* Начальники должны быть готовы к делегированию своих функций, сотрудники - к взятию на себя ответственности, которая делится между обоими этими субъектами деятельности. При этом необходимо различать ответственность за действия, которая передается сотрудникам, и руководящую, общую ответственность, которая ложится на руководителя. У последнего сохраняются такие инструменты руководства, как общий надзор за деятельностью и контроль за ее результатами. Сотрудники же обязаны обращаться к руководителю, особенно в случае отклонения достигнутых результатов от поставленных целей (это свойственно рамочной технике руководства).

Гарцбургская модель состоит из следующих **элементов**:

. *Точное, независимое от конкретных людей описание рабочих мест,* которое отражает в форме специальных формуляров все существенные черты рабочего места (характеристика рабочих мест, порядок их взаимосвязи, их задачи, цели, компетенции, ответственность, представительство, требования и составляется руководством предприятия). Самостоятельные действия сотрудников возможны только в рамках областей, выделенных на основе этих описаний.

. *Инструкция по руководству* содержит обязательные и для руководителя, и для подчиненных принципы их взаимоотношений. В этой инструкции в письменной форме фиксируются правила и принципы, определяющие права и обязанности работников.

. *Ограничение ответственности руководителя* заключается в том, что он несет ответственность не за любые ошибки своих сотрудников, а лишь за те, которые были обусловлены следующими причинами, связанными именно с его управленческой деятельностью: неясным делегированием; нечеткими инструкциями; неудовлетворительным отбором сотрудников (их несоответствием характеру делегируемых им задач); неудовлетворительной информацией; неправильным контролем.

. *Обязанности руководителя,* к которым прежде всего относятся: забота о квалификации сотрудников; деловая похвала и критика; содействие повышению образования и квалификации сотрудников; создание условий трудовой деятельности, адекватных ее характеру; оценка труда сотрудников; представление сотрудников в высших инстанциях.

. *Обязанности сотрудников,* среди которых можно назвать, например, такие: самостоятельность действий в нормальных случаях; обращение за советом к руководителю в необычных случаях.

. *Принципы распространения информации* по горизонтали и вертикали.

. *Принципы контроля:* вид (контроль текущий или конечный, исполнительский или по результатам), масштабы, порядок осуществления.

. *Принципы групповой деятельности:* подключение сотрудников, масштабы и формы участия в определении целей, мероприятий, решении отдельных проблем.

. *Правила делегирования (замещения) компетенций и ответственности:* информационные права и обязанности; разграничение компетенций и ответственности.

Главным **достоинством** гарцбургской модели руководства является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества. Необходимо также отметить, что описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника, а инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом. Достоинством является также то, что поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

Несмотря на ряд положительных моментов, гарцбургская модель руководства имеет и свои **недостатки**. В частности, онатяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление и не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений. Она достаточно статична, что делает ее трудно приспосабливаемой к сложной, изменяющейся окружающей среде. Данная модель страдает формализмом и бюрократизмом (содержит 3150 организационных правил), при этом описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т.е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью поведения руководителя.

Гарцбургская модель не является единственной. Наряду с ней в ФРГ достаточно известна модель «Рост - развитие - прибыль». Она включает в себя *три подсистемы,* а именно:

) *систему руководства,* которая в свою очередь состоит из ряда элементов и задача которой заключается в руководстве персоналом;

) *систему реализации целей,* состоящую из нескольких элементов, и цель ее - определение рубежей, которые должны быть достигнуты организацией (предприятием) в различных областях;

) *менеджмент,* который использует определенные техники руководства.

Достаточно известны и другие модели, например, модель, выступающая синтезом гарцбургской модели и управления по целям, - так называемая «SIB-модель». В силу своей сложности различные модели требуют специального описания.

**II. Анализ техники и средств управления персоналом организации ООО «UNIT-копир»**

**§1. Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «UNIT-копир» было организовано в 1997 году.

Общество создано путем учреждения, осуществляет свою деятельность на основании Устава. В Уставе отражаются все виды деятельности, которыми может заниматься организация, отражены ее цели, правовой статус и т.д. Основной вид деятельности - продажа и обслуживание оргтехники, внедрение систем электронного документооборота.

Цель Общества - производство работ и услуг для максимально возможного удовлетворения потребностей предприятий и населения в оргтехнике и ее сервисном обслуживании, рост материального благосостояния своих работников, обеспечение занятости населения, получение прибыли.

Предприятие расположено в г.Екатеринбурге, имеет филиалы в Челябинске, Сургуте, Нягани, Тюмени.

ООО «UNIT-копир» работает с такими крупными компаниями, как «Ricoh», «Xerox», «HP», «Microsoft» и пр. Основными клиентами компании являются крупные промышленные предприятия (ОАО «УралАЗ», ОАО «УралМаш», ОАО «ПНТЗ», ЗАО «ЧЗМК»), предприятия социальной сферы (Управления образования районов, пенсионные фонды, фонды медицинского страхования).

Все усилия компании направлены на предоставление партнерам полного комплекса услуг:

· продажа оргтехники;

· гарантийное сопровождение;

· постгарантийное обслуживание и ремонт;

· продажа расходных материалов.

Для компании не существует «крупных» и «мелких» Заказчиков. Работники компании одинаково бережно относятся к каждому вне зависимости от объема оказываемых услуг. Компания стремится предложить наилучшие решения, удовлетворяющие оптимальному соотношению цена-качество-сроки исполнения. Старается установить со всеми заказчиками партнерские отношения и создает все условия, чтобы работать с ней было удобно, приятно и выгодно.

Самый ценный капитал компании - это сотрудники. Их опыт, квалификация и преданность компании позволяют решать самые сложные задачи. Численность компании на сегодняшний день, включая филиалы, составляет 210 человек.

Специалисты фирмы «UNIT-копир» следят за развитием рынка информационных технологий, постоянно расширяют ассортимент товара и перечень производимых работ.

## **§2. Организационная структура управления персоналом**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями и филиалами организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных техниках и средствах управления.

Техника руководства, используемая руководством компании в работе, не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

В целом можно отметить, что руководство компании применяет интегрированную технику управления, включающую в себя как черты рамочного управления, позволяющего сотрудникам самостоятельно принимать решения в пределах установленных границ, так и черты управления по целям.

С одной стороны, осуществление рамочного управления в организации невозможно без делегирования полномочий и определения границ, в которых сотрудники могут действовать по своему усмотрению, работа в условиях разделения труда в компании как раз и основывается на распределении управленческих и других профессиональных задач между сотрудниками для достижения целей компании. Конкретные комбинации этих задач, включая необходимые для их выполнения полномочия, определяются в описании рабочего места, в должностных инструкция, правилах внутреннего трудового распорядка, а также с помощью договоренности между руководителем и сотрудником. Каждый сотрудник обязан ответственно и самостоятельно решать проблемы, входящие в круг его задач. Возложенная на него в объеме переданных полномочий и задач ответственность означает, что данный сотрудник отвечает за то, что и как он делает в сфере своих управленческих и прочих профессиональных обязанностей.

В случае если возникают проблемы, решение которых выходит за границы компетенции конкретного сотрудника, он обязан привлечь к их решению руководство (прежде всего, необходимо обратиться к непосредственному руководителю). Руководители управляют только сотрудниками, непосредственно подчиненными им. Лишь в отдельных, обоснованных случаях руководители более высокого уровня могут давать сотруднику компании, непосредственно не подчиненному им, поручения. Прямой начальник данного сотрудника должен быть немедленно поставлен об этом в известность.

С другой стороны, используемое целевое управление делает упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечении сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников.

Для каждого уровня организации выстраиваются свои цели: так, для отдела продаж - увеличение объемов продаж офисной техники и расходных материалов, а также расширение числа клиентов, заключивших договоры на сервисное обслуживание техники; для отдела кадров - изучение деловых качеств и других индивидуальных особенностей специалистов компании, организация повышения квалификации специалистов; для сервисного отдела - повышение качества обслуживания клиентов и т.д.. Таким образом, построение многоуровневых целей организации способствует тому, что цели нижнего уровня поддерживают выполнение целей верхнего уровня.

Кроме того, для каждого члена команды устанавливаются индивидуальные цели и четкие сроки их реализации. Так, сервисный инженер ежемесячно составляет график обслуживания клиентов, который утверждается руководителем сервисного отдела. По итогам месяца инженером сдается отчет о проделанной работе, а руководителем сервисного отдела оценивается производительность труда каждого инженера.

Постоянная потребность ООО «UNIT-копир» в повышении производительности труда в условиях жесткой конкуренции и, особенно, в условиях кризиса, обуславливает необходимость в квалифицированных работниках. Важнейшим фактором эффективной работы служащих в организации является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость

Благодаря более высокой образовательной и профессиональной подготовке такие работники получают возможность быстрее и эффективнее осваивать новую технику, технологию, методы организации труда.

Заинтересованность в повышении квалификации сотрудников объясняет возложенную на себя обязанность руководителя заботиться о том, чтобы сотрудники при помощи обучения на рабочем месте и мероприятий по повышению квалификации даже при изменяющихся условиях оставались способными к самостоятельной и удовлетворяющей профессиональным требованиям работе.

С этой целью компания ежегодно организует и оплачивает сертификацию своих сотрудников в компаниях-партнерах - «Ricoh», «Xerox», «Rizo», «HP», «Microsoft» и пр.

Сотрудники компании могут продвигаться вверх по служебной лестнице в рамках имеющихся на предприятии возможностей и в соответствии с их способностями. Им может быть предложено в соответствии с их профессиональной пригодностью взять на себя новые задачи, к чему сотрудники должны быть подготовлены.

Отдел кадров регулярно проводит ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации, информирует по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам, осуществляет по приказу руководителя организации перемещение работников по трем направлениям: продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, горизонтальное перемещение (ротация), понижение.

Компания создает благоприятный социально-психологический климат в коллективе, способствует формированию команды. Наибольшую эффективность приносит работа команды, с четким разделением труда, поэтому в своем деле каждый сотрудник должен стремиться стать асом. Наиболее ценятся сотрудники, которые выполняют поставленную задачу, вне зависимости от складывающейся ситуации.

Для команд характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. С этой целью ежегодно проводятся тренинги по командообразованию («teambuilding»), осуществляемые в форме командных игр (пейнтбол), сплавов и др. Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

Средства управления, реализуемые в компании, отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним относятся, в частности: информирование, индивидуальная беседа, поручение, похвала, советы, критика.

Руководители разного уровня обязаны своевременно и по возможности полно информировать своих подчиненных для успешного выполнения ими возложенных на них заданий. При этом должны быть изложены не только факты и решения, но также причины и взаимосвязи, с учетом которых эти решения принимались, для чего в компании проводятся регулярные совещания (в кризисных условиях - не реже одного раза в день).

Аналогичным образом сотрудники компании должны по собственной инициативе уведомлять непосредственного руководителя о происходящем в их области деятельности - в той степени, в какой это требуется для сохранения у руководителя общего представления о происходящем и учета им важных для принимаемых решений фактов.

Руководитель должен ясно выражать одобрение и критику с целью улучшения социальных навыков своих сотрудников. Критические замечания должны быть высказаны во время личной беседы с сотрудником после детального выяснения положения вещей. При этом как руководители, так и сотрудники стремятся к тому, чтобы между ними сохранялись хорошие взаимоотношения.

И одобрение, и критика касаются, прежде всего, результатов деятельности сотрудника, но могут относиться и к поведению последних на работе (например, несоблюдения дистанции между руководителем и подчиненным, нарушения делового этикета). Познакомиться с оценкой их деятельности сотрудникам позволяют регулярно проводимые с ними беседы руководителя. При этом сотрудникам дается возможность защищать свою точку зрения. В случае, когда сотрудник компании полагает, что вынесенная ему оценка неправильна, он после дискуссии со своим начальником имеет возможность обратиться к руководству, стоящему на ступень выше непосредственного начальника.

В рамках индивидуальной беседы могут проходить также консультации сотрудников с более высококвалифицированными коллегами по рабочим вопросам, возникающим в процессе осуществления трудовой деятельности.

Анализ техники и средств руководства, используемых в компании, позволяет сделать вывод о том, что в ООО «UNIT-копир» реализуется гарцбургская модель руководства. Согласно ей каждому сотруднику даются конкретные задания и предоставляется своя область деятельности. Задачи и компетенции передаются на тот иерархический уровень организации, к которому они по своей сути принадлежат.

Данная модель включает важные элементы менеджмента посредством делегирования, рамочного управления и управления по целям.

Успех компании «UNIT-копир» в значительной степени обусловлен характером техник и средств руководства, используемых в работе, а также отношениями между руководством компании и сотрудниками, сотрудниками компании и ее клиентами. Эффективное руководство на всех уровнях оказывает решающее влияние на будущее фирмы.

**Заключение**

В уходящем веке в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества.

На смену концепции управления кадрами приходит новая концепция управления персоналом. Внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной перестройки организации и управления трудом: усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации; создается система непрерывного профессионального образования; развивается социальное партнерство, повышается роль организационной культуры. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональная адаптация новых работников, разработка социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработка системы стимулирования производительного и творческого труда.

Успешными на сегодняшний день являются компании, использующие эффективные техники и средства руководства, являющиеся одним из важных способов обеспечения власти, когда становятся «прозрачными» и понятными сами инструменты власти в организации. Техника руководства, в отличие от стиля руководства, не является индивидуальной. Она характеризует организацию в целом. Средства руководства - это способы воздействия на подчиненных, конкретные ситуации. Правильный выбор техники и средств, модели, в соответствии с которой будет строиться управление той или иной компанией, гарантирует ее успех на рынке, ее конкурентоспособность.

Изучение техники и средств руководства, используемых в деятельности ООО «UNIT-копир» показало, что руководство компании в целом считает приоритетным индивидуальный подход к работникам предприятия, не боится делегировать полномочия сотрудникам, вовлекает их в активный, заинтересованный процесс достижения целей компании, что способствует ее процветанию.

**Список литературы**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды. - М., 2002.

2. Аширов Д.А., Управление персоналом. - М., 2003.

. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, 1998.

. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн., 2002.

. Гусева Е.П. Менеджмент: Учебно-методический комплекс. - М., 2008.

6. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М., 2008.

7. Кабаченко Т.С. - Методы психологического воздействия. - М.,2002.

. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. - М., 2000.

9. Кете де Врис Манфред Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. - М., 2004.

10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. - М., 2001.

11. Макарова И.К. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. - М., 2006.

12. Маничев С.А., Власть, доверие и микрополитика в бизнес-организациях. - М., 2000.

13. Ньюстром Д., Дэвис К. Основы организационного поведения. - М., 2004.

. Обозов Н.Н. Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. - М., 2004.

15. Петрова Н.П. Искусство работать с людьми. - М., 2005.

16. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов. - М., 2005.

17. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.- СПб.: Альфа, 2001.

. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие - М., 1999.

19. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб, 2000.

20. Скриптунова Е.А. Управление отделом продаж: критерии оценки и инструменты контроля // Управление сбытом, 2007. Октябрь.

. Смирнов С.В., Мурашова Е.П. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учебное пособие. - С., 1999.

. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. - К., 2003.

23. Тешабаев А.Э., Организация управления по целям (МВО) на современном предприятии // ВлГУ Электронный журнал / <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1594>

24. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 1997.

25. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М., 2002.

26. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.- Мн., 2003.

27. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Калининград, 1996.

28. Шапиро С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: Учеб. пособие. - М., 2008.