ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ЛЕКЦИЯ 6. ТЕМА 2.2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проблема власти, влияние и лидерство

В системе управления персоналом категория власти выступает как базовый механизм координации деятельности сотрудников и обеспечения исполнения управленческих решений. Власть в организации трактуется как возможность субъекта управления (руководителя, управленческой команды) оказывать воздействие на поведение, установки и решения подчинённых с целью достижения организационных целей. Современная теория менеджмента различает несколько оснований власти: законную (позиционную), экспертную, референтную (основанную на личной привлекательности и уважении), вознаграждающую и принуждающую. В практике управления персоналом наиболее устойчивым и эффективным считается сочетание законной власти с экспертной и референтной, поскольку оно формирует доверие и снижает сопротивление изменениям.

Влияние как управленческая категория представляет собой процесс изменения поведения, установок или восприятия сотрудника без прямого применения формальных полномочий. Методы влияния включают убеждение, аргументацию, формирование норм групповой культуры, делегирование ответственности, создание системы обратной связи. Эффективность влияния напрямую зависит от уровня доверия между руководителем и коллективом, а также от прозрачности управленческих процедур.

Лидерство в контексте управления персоналом рассматривается как способность направлять усилия группы на достижение целей организации, опираясь не только на формальные полномочия, но и на личностные качества, видение и способность мотивировать. В современной управленческой науке выделяют трансформационное лидерство (ориентированное на развитие потенциала сотрудников и долгосрочные изменения), транзакционное (основанное на системе вознаграждений и контроля) и лидерство-служение (с акцентом на поддержку и развитие команды). В практике HR-менеджмента оптимальным признаётся гибридный подход: транзакционные методы обеспечивают операционную дисциплину, трансформационные — стратегическую вовлечённость, а элементы лидерства-служения способствуют формированию устойчивой корпоративной культуры.

Формальные и неформальные группы в организации

Формальные группы создаются по решению руководства для выполнения конкретных задач и функций. Они характеризуются чётко определёнными ролями, иерархией, регламентами и критериями оценки эффективности. К формальным группам относятся структурные подразделения, проектные команды, рабочие группы по внедрению изменений. Управление формальными группами базируется на административных методах: должностных инструкциях, регламентах, KPI, системах контроля и отчётности.

Неформальные группы возникают спонтанно на основе межличностных симпатий, общих интересов, профессиональных связей или схожих ценностей. Они не закреплены в организационной структуре, но оказывают существенное влияние на организационное поведение. Неформальные группы выполняют ряд функций: социализацию новых сотрудников, трансляцию неписаных норм и ценностей, эмоциональную поддержку, формирование каналов неформальной коммуникации. В ряде случаев неформальные группы могут выступать как агенты сопротивления изменениям либо, напротив, как драйверы инноваций и адаптации.

Для эффективного управления персоналом необходимо учитывать взаимодействие формальных и неформальных структур. Практика показывает, что игнорирование неформальных групп приводит к снижению управляемости, росту конфликтности и текучести кадров. Оптимальной стратегией является интеграция неформальных лидеров в процессы изменений, использование неформальных каналов коммуникации для

трансляции управленческих решений и формирование кросс-функциональных команд, где формальные задачи сочетаются с неформальными связями.

С точки зрения нормативно-правовой базы, деятельность формальных групп регулируется Трудовым кодексом РФ, локальными нормативными актами, должностными инструкциями и профстандартами. Неформальные группы не подлежат прямому регулированию, однако их влияние учитывается в рамках корпоративной политики, кодексов этики и программ развития корпоративной культуры.

Сущность и типы конфликтов в коллективе

Конфликт в организации определяется как столкновение интересов, целей, ценностей или способов действий субъектов взаимодействия, приводящее к напряжённости и препятствующее достижению общих целей. В управлении персоналом конфликты рассматриваются не только как деструктивное явление, но и как потенциальный источник изменений и развития, если они управляются конструктивно.

Классификация конфликтов в коллективе включает следующие типы:

• **Внутриличностные конфликты** — связаны с противоречием между личными ценностями сотрудника и требованиями организации, либо между несколькими ролевыми ожиданиями. Например, конфликт между необходимостью соблюдать сроки и стремлением к высокому качеству работы.

• **Межличностные конфликты** — возникают между отдельными сотрудниками из-за различий в стилях работы, личных антипатиях, конкуренции за ресурсы или признание.

• **Конфликты между личностью и группой** — проявляются, когда индивидуальные цели или поведение сотрудника противоречат групповым нормам.

• **Межгрупповые конфликты** — характерны для взаимодействия подразделений с разными KPI, приоритетами или системами мотивации.

• **Организационные конфликты** — обусловлены структурой, распределением полномочий, системой оценки и вознаграждения.

По характеру последствий конфликты делятся на деструктивные (снижающие эффективность, разрушающие доверие, повышающие текучесть) и конструктивные (стимулирующие поиск новых решений, проясняющие скрытые проблемы, укрепляющие групповую сплочённость при грамотном управлении).

В практике управления персоналом важно различать симптомы конфликта (повышенная напряжённость, снижение коммуникации, рост жалоб) и его причины (неясные роли, дефицит ресурсов, несправедливая система оценки). Диагностика конфликта предполагает сбор данных от всех сторон, анализ контекста и выявление корневых причин, а не только видимых проявлений.

Способы управления конфликтами и борьба со стрессом

Управление конфликтами в организации реализуется через комплекс методов, выбор которых зависит от типа конфликта, стадии его развития и организационной культуры. К основным подходам относятся:

• **Структурные методы** — перераспределение полномочий, уточнение ролей и ответственности, изменение системы оценки и мотивации, внедрение процедур согласования. Эти методы эффективны при организационных и межгрупповых конфликтах.

• **Процессуальные методы** — медиация, модерация переговоров, разработка регламентов взаимодействия, внедрение механизмов обратной связи. Процессуальные методы позволяют формализовать процесс разрешения конфликта и снизить эмоциональную напряжённость.

• **Социально-психологические методы** — тренинги по коммуникации, командообразование, развитие эмоционального интеллекта руководителей, работа с

неформальными лидерами. Эти методы направлены на профилактику конфликтов и повышение устойчивости коллектива.

• **Административные методы** — применение дисциплинарных мер, перераспределение задач, временное разделение конфликтующих сторон. Используются в крайних случаях при деструктивном поведении, угрожающем безопасности или стабильности работы.

Современная практика управления персоналом опирается на принципы конструктивного разрешения конфликтов: нейтральность посредника, фокус на интересах, а не на позициях сторон, поиск взаимовыгодных решений, документирование договорённостей и контроль их исполнения.

Борьба со стрессом в организации рассматривается как часть системы управления благополучием персонала (well-being management). Стресс как реакция на повышенные требования и неопределённость может быть как адаптивным (мобилизующим), так и дезадаптивным (снижающим продуктивность и здоровье). В HR-практике применяются следующие направления работы со стрессом:

• **Организационные меры**: оптимизация нагрузки, чёткое распределение задач, обеспечение ресурсами, прозрачность изменений, регулярная обратная связь.

• **Индивидуальные меры**: обучение техникам саморегуляции, тайм-менеджменту, навыкам коммуникации, доступ к психологической поддержке.

• **Корпоративные программы**: гибкий график, удалённая работа, программы ментального здоровья, профилактические мероприятия.

Нормативно-правовая база в этой области включает Трудовой кодекс РФ (регулирование рабочего времени, отдыха, условий труда), санитарные правила и нормы (СанПиН), а также профессиональные стандарты, устанавливающие требования к компетенциям руководителей в области управления стрессом и конфликтами. В последние годы в практику HR-менеджмента активно внедряются стандарты устойчивого развития и ESG-подходы, где благополучие персонала является одним из ключевых показателей.