


A group of five blue 3D human figures stands on a target with red concentric circles. The figures are arranged in a loose circle, with one figure in the center foreground. The target consists of several concentric red rings on a white background. The overall scene is brightly lit, with a soft glow around the figures and the target.

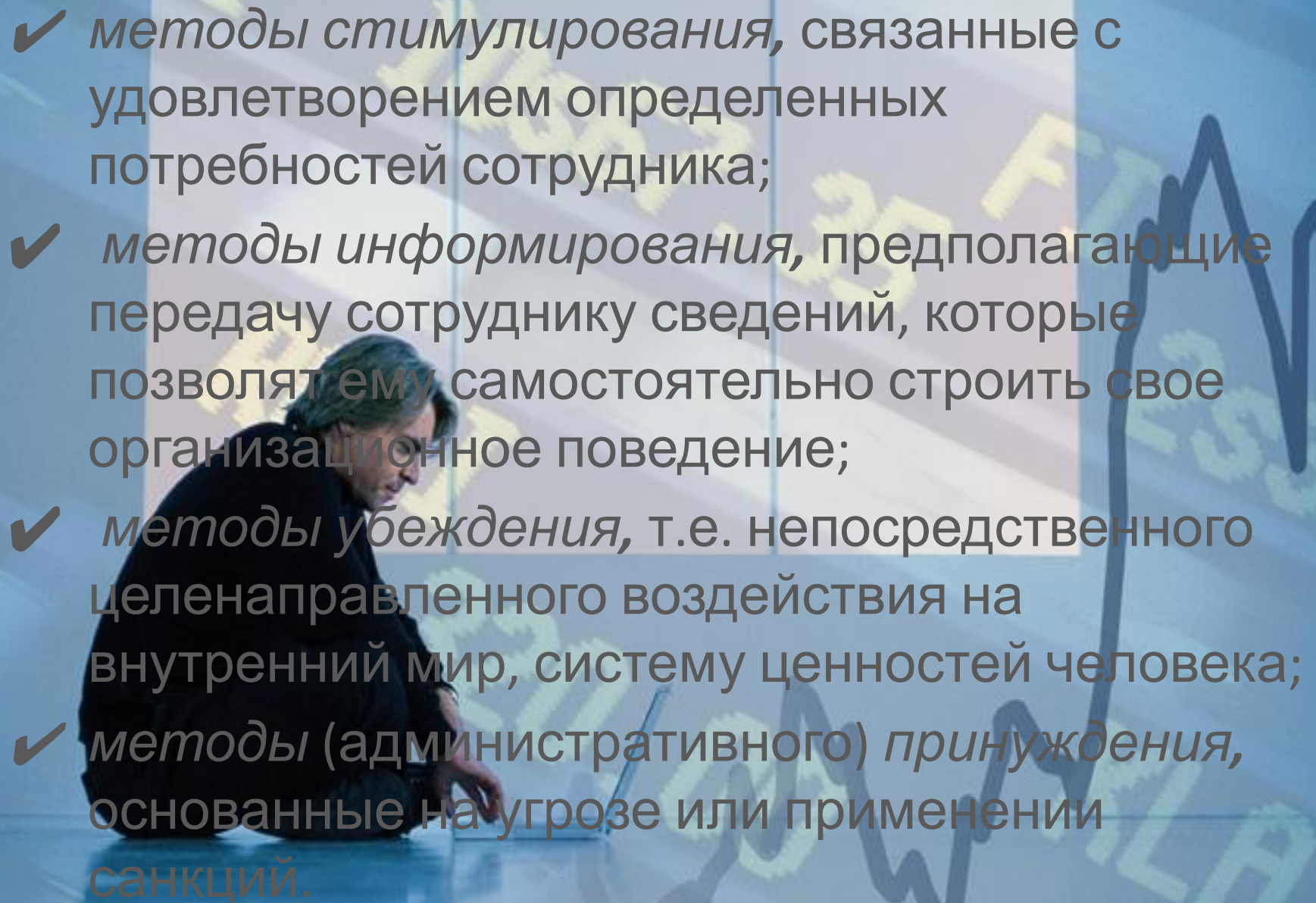
«Методы управления персоналом»



Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. В литературе имеются различные классификации таких методов.

Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

- 
- ✓ *методы стимулирования*, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
 - ✓ *методы информирования*, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
 - ✓ *методы убеждения*, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
 - ✓ *методы (административного) принуждения*, основанные на угрозе или применении санкций.

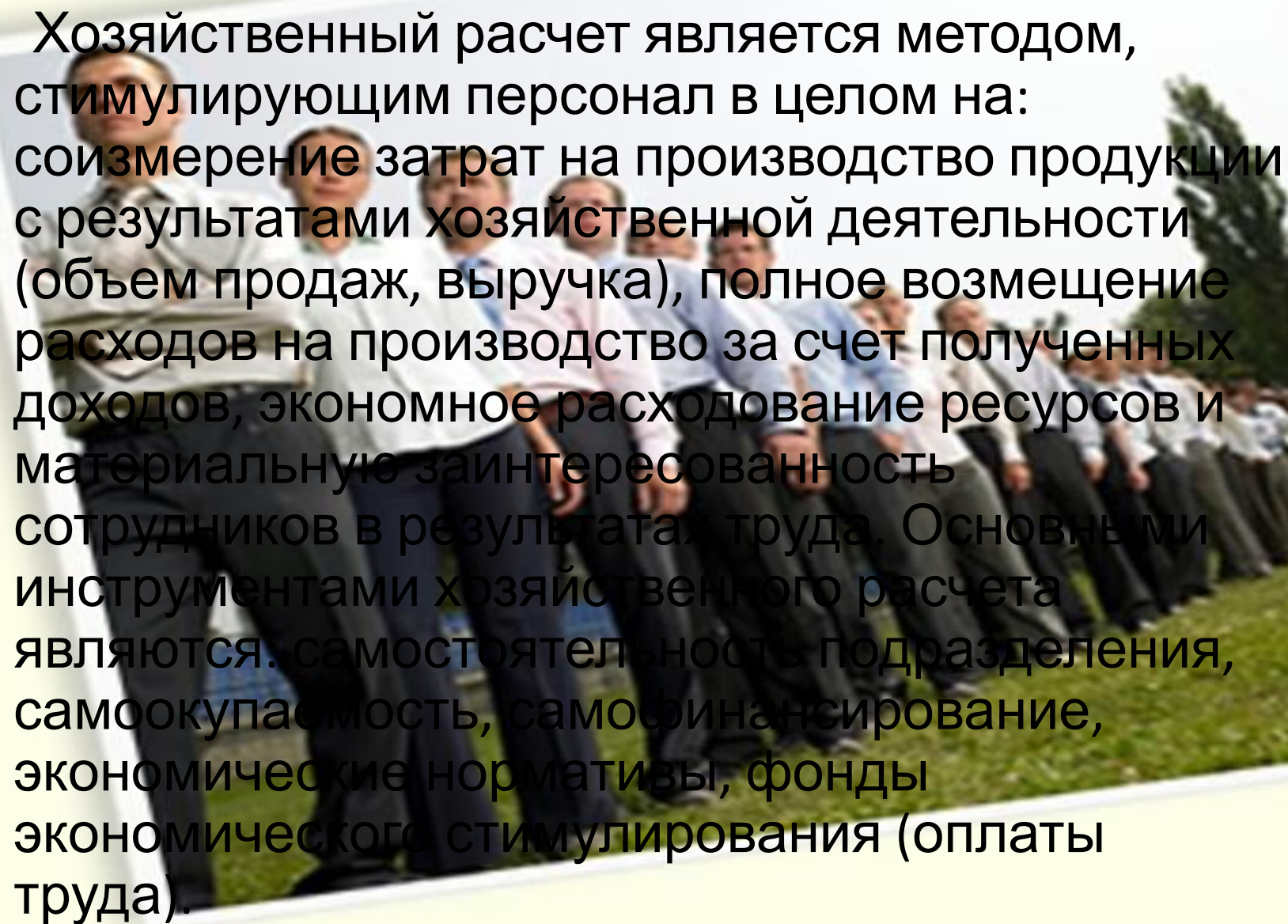
Можно выделить следующий набор методов управления персоналом:

- ❖ *экономические методы*
- ❖ *административные методы*
- ❖ *социально-психологические методы*

MONEY

Экономические методы

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». 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 т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, участие в прибылях, сов

A group of approximately 15 business professionals, including men and women in suits, are standing in a long line on a grassy field. They are looking towards the camera. The background shows some trees and a clear sky. The image is slightly tilted and has a white border.

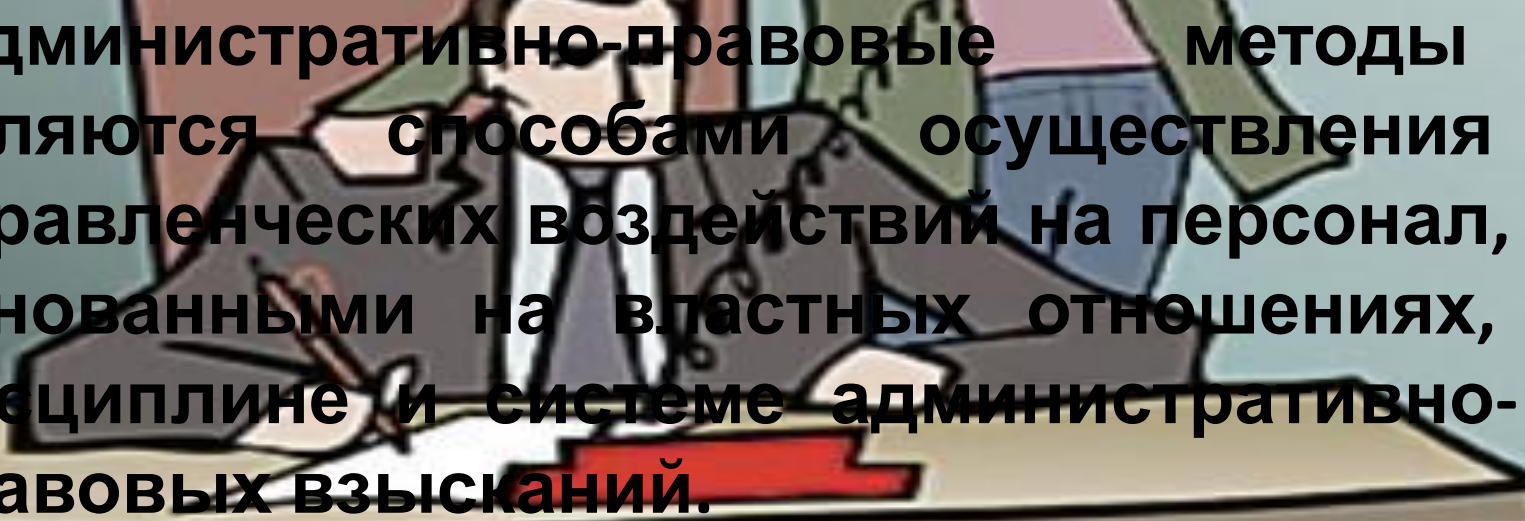
Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную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

Материальное стимулирование

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.



Административно-правовые методы



Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

Организационное воздействие

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. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие

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: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

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 учении 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.

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

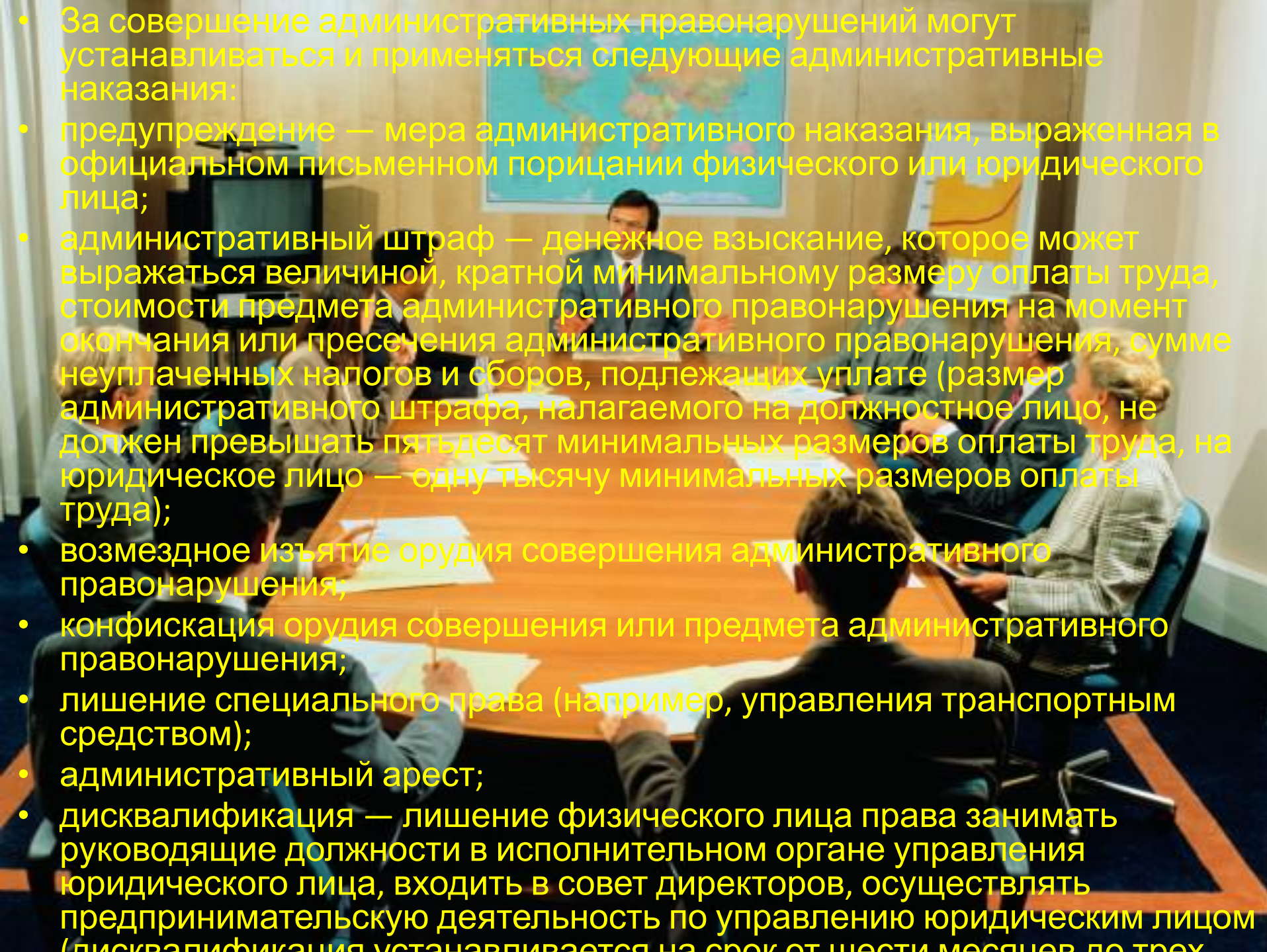
Материальная ответственность

The background of the slide features a close-up photograph of a hand holding a pen, with several gold coins scattered on a red surface. The lighting is dramatic, highlighting the textures of the hand, the pen, and the coins.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

ВЗЫСКАНИЯ

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно – хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

- 
- За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:
 - предупреждение — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
 - административный штраф — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда);
 - возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения;
 - конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;
 - лишение специального права (например, управления транспортным средством);
 - административный арест;
 - дисквалификация — лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Психология изучает и прогнозирует поведение индивида, возможности изменения поведения личности, выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей. Современная психология делает акцент на приемы восприятия, обучения и тренировки, выявление нужд и разработку *мотивационных* методов, оценку степени удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений.

Исследования в области социологии расширяют представления о персонале, как социальной системе, где индивиды исполняют свои роли и вступают в определенные взаимоотношения. Существенным является изучение группового поведения, актуальными становятся социологические выводы и рекомендации в части групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса и власти.

Вопросы причинно-следственных связей в групповой деятельности персонала изучает *социальная психология*. Для оценки эффективности групповой деятельности исключительно важным является анализ изменений позиций людей, форм коммуникаций, путей удовлетворения индивидуальных потребностей через групповую деятельность.

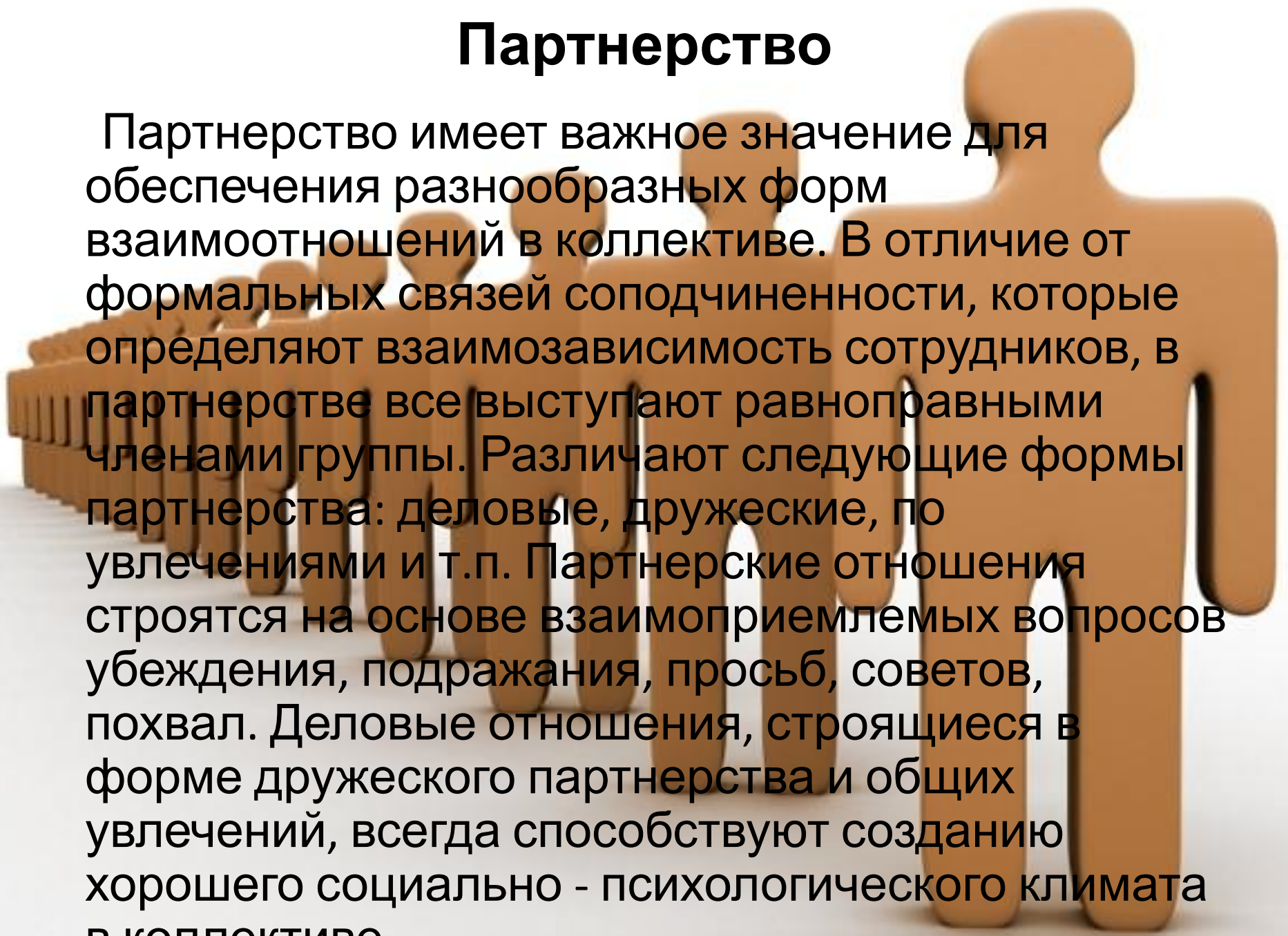
Социологические методы



Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят:

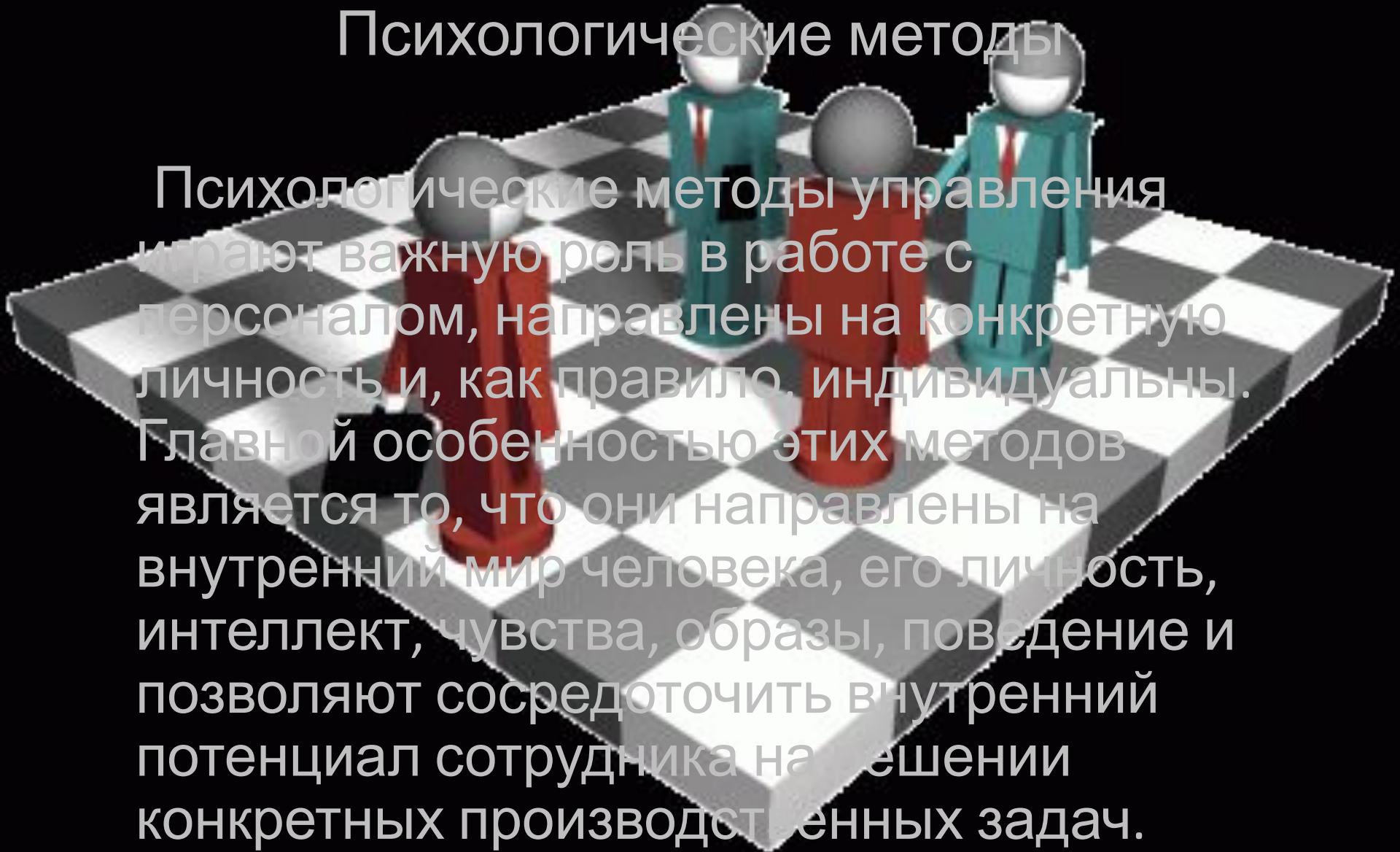
Партнерство

Партнерство имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе.



Психологические методы

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.



Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.



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, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Список используемой литературы

- Основы управления персоналом: Учеб. Для ВУЗ/ Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.: ил.
- Основы менеджмента. Курс лекции для студентов ВУЗ. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования. 1996. – 472 с.
- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Цветаев В.М. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – С.-П.: «Питер». 2000. – 287 с.