

9. Принципы и методы управления персоналом

1. Принципы управления персоналом.
2. Организационно-административные методы управления персоналом.
3. Экономические методы управления персоналом.
4. Социально-психологические методы управления персоналом.

1. Принципы УП

Принципы управления - основополагающие идеи управленческой деятельности непосредственно вытекают из законов и закономерностей управления и отражают объективную реальность, существующую независимо от сознания человека.

Принципы УП - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом..

Основные принципы УП

1. **научности:** все управленческие действия в организации должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;
2. **оптимальности:** сочетание централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование (распределение) полномочий при принятии управленческих решений;
3. **сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении:** коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;
4. **плановости:** определение основных направлений, задач и планов развития организации в перспективе;
5. **сочетания прав, обязанностей и ответственности:** каждый работник в организации наделяется конкретными полномочиями за определенную область деятельности, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;
6. **мотивации:** разработка программы мотивации работников к деятельности для достижения целей организации;
7. **демократизации управления:** участие всех сотрудников в управлении организацией;
8. **эффективности:** достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии.

Методы управления персоналом

– это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления предприятием.

Направления мотивационного воздействия:

- **на чувство долга**, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации (базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала);
- **воздействие на материальные интересы**, при использовании материальной мотивации (материальное вознаграждение и материальные санкции);
- **нравственное воздействие**, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы.

Методы управления персоналом



2 Организационно-распорядительные или административные методы управления

ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации, их отличает прямой характер воздействия (в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов).

Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда.

Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Организационно-административные методы УП

- **1. Организационное воздействие** направлено на организацию процесса производства и управления и включает:
- **организационное регламентирование** - то, чем должен заниматься руководитель, представлено положениями о структурных подразделениях, штатное расписание. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников;
- **организационное нормирование** - большое количество нормативов, включающее: качественно-технические; эксплуатационно-ремонтные; трудовые нормативы; финансово-кредитные; нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом; нормативу экономического стимулирования; материально-снабженческие и транспортные; организационно-управленческие нормативы, нормирование информации, организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ);
- **организационно-методическое инструктирование** - должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и инженерно-технического персонала всех служб; методические указания (рекомендации) описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

2). Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем и производственной единицы (генеральным директором ПО, директором предприятия).

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Организационно – административные (правовые) методы могут подразделяться на:

Организационно–стабилизирующие – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

Организационно-распорядительные – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

Организационно–дисциплинарные – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей (правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, разработка и применение поощрительных мер и мер наказания).

3. Экономические методы УП

Цель использования – создание условий для наиболее полного удовлетворения экономических интересов и потребностей каждого работника и в целом организации.

- Мотивация трудовой деятельности;
- Элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Методы стимулирования



4. Социально-психологические методы УП

- основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Для осуществления воздействия на отдельную личность используются *психологические методы*, для воздействия на группу, коллектив — *социологические*.

Социальные 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:

- социальное планирование,
- социологические исследования,
- оценку личностных качеств,
- мораль,
- партнерство,
- соревнование,
- управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование

позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов:

- увеличение продолжительности жизни,
- снижение уровня заболеваемости,
- рост уровня образования и квалификации сотрудников,
- сокращение производственного травматизма и т.п.

Социальные исследования

служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по УП необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала:

- анкетирование,
- интервьюирование,
- социометрические наблюдения,
- собеседования и т.п.

Личностные качества

определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности:

- деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций,
- моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль

- особая форма общественного сознания, регулирующая действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил.

Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Партнерство

способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе, строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал, когда все выступают равноправными членами группы:

- деловые,
- дружеские,
- по увлечениями и т.п.

Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психологические методы

направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Наиболее важные результаты применения:

- минимизация психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.),
- управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника,
- обеспечение здорового климата,
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Психологическое планирование

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

обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности:

- внушение,
- убеждение,
- подражание,
- вовлечение,
- побуждение,
- принуждение,

- осуждение,
- требование,
- запрещение,
- порицание,
- командование,
- обман ожиданий,

- намек,
- комплимент,
- похвала,
- просьба,
- совет и т.д.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

Настроение представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство — это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде эмоций.

Различают: нравственные, эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства.

По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса.

Эмоции — это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- положительные (радость, удивление, удовольствие и т.п.),
- отрицательные (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),
- амбивалентные (противоречивые — ревность, соперничество, намек и т.п.).

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде.

Основные формы поведения человека в социальной среде:

- *«ангельское»*, в форме полного отрицания зла и насилия;
- *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- *нормальное*, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
- *аморальное*, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- *«дьявольское»*, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «методы управления»? Приведите примеры.
3. Каково отличие методического инструментария от индивидуального»? Приведите примеры.
4. Что такое организационно-правовые методы управления, какова их характеристика и целевая установка?
5. Какие формы воздействия организационно-правовых методов выделяют»? Приведите примеры.
6. Что такое экономико-математические методы управления, какова их характеристика и целевая установка?
7. Приведите примеры экономико-математических методов управления.
8. Что такое социально-психологические методы управления, какова их характеристика и целевая установка?
9. В чем состоит отличие психологических методов от социальных?
10. Какие из описанных методов на Ваш взгляд наиболее эффективны. Ответ аргументируйте.