Министерство Образования Российской Федерации

Орловский Государственный Технический Университет

Институт Бизнеса и Права

Кафедра «Предпринимательство и маркетинг»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине Управление персоналом

Тема: Методы управления персоналом

Выполнил студент Грачева Т. С.

Факультет финансово - экономический

Специальность “061500’ маркетинг

Группа 31 – МК

Преподаватель Никулина О.М.

Орел, 2004.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различныхметодов (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:

1. ***административные методы***
2. ***экономические методы***
3. ***социально-психологические методы***

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, регулирования, стимулирования, анализа, учета.

Методы управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. Выделяются методы:

 - найма, отбора и приема персонала;

- деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;

- мотивации трудовой деятельности;

- организации системы обучения;

- управления конфликтами и стрессами;

- управления безопасностью;

- организации труда;

- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
 - высвобождения персонала.

Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

Рассмотрим экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

**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 «карать». 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 и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации*.*

1. **Хозяйственный расчет** является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность
сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).
2. **Материальное стимулирование** осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы.

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

*Минимальный размер оплаты труда* (минимальная заработная плата) — это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Тарифная ставка (оклад) — это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности работодателю могут производиться:

* для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
* для погашения неизрасходованного и своевременно невозвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;
* для возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счетных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простоя;
* при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами — 50% заработной платы, причитающейся работнику. При удержании заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником, во всяком случае, должно быть сохранено 50% заработной платы. Это не распространяется на удержания из заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскания алиментов на несовершеннолетних детей, возмещения вреда, причиненного работодателем здоровью работника, и возмещения ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70%.

В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанных сумм. Не допускается приостановка работ:

* в периоды введения военного, чрезвычайного положения или особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении;
* в органах и организациях Вооруженных Сил и других военных, военизированных и иных формированиях и организациях, ведающих вопросами обеспечения обороны страны и безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, работ по предупреждению и ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, в правоохранительных органах;
* государственными служащими;
* в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств, оборудования;
* в организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, связь, станции скорой и неотложной помощи).

Заработная плата, как правило, выплачивается работнику в месте выполнения им работ либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договорами. Заработная плата должна выплачиваться работнику не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

*Стимулирующие выплаты*

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться
также коллективными договорами. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

* работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями и т. п.;
* работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных (выполнение работ различной квалификации; совмещение профессий и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника; выполнение работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени; выполнение работ в выходные и праздничные нерабочие дни; выполнение работ в ночное время);
* работников, вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника, — оплата должна составлять не менее двух третей средней заработной платы работника (простой по вине работодателя) или тарифной ставки оклада (простой по причинам, не зависящим от работодателя и работника).

*Гарантии* — это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений,

*Компенсации* ***–*** это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

 Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

* при направлении в служебные командировки;
* при переезде в другую местность;
* при исполнении государственных или общественных обязанностей;
* при совмещении работы с обучением;
* при вынужденном прекращении работ не по вине работника;
* при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
* в случаях прекращения трудового договора в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
* в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

*Основная заработная плата* обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.

*Дополнительная заработная плата* включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

* доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
* надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
* надбавки за классность водителям и машинистам;
* надбавки за ученые степень и звание;
* персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
* доплаты за ненормированный рабочий день;
* оплата сверхурочных часов работы
* доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

*Вознаграждение за конечный результат* стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

* увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
* росте производительности труда;
* повышении качества продукции, работ и услуг;
* экономии ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

*Премия за основные результаты труда*, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

*Материальная помощь* выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

* смерть сотрудника или его близких родственников;
* свадьба сотрудника или его близкого родственника;
* приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника,
* несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
* приобретение путевок к очередному отпуску;
* завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.)

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов, таких как:

* прямые и косвенные налоги на заработную плату;
* рациональное определение минимального размера оплаты труда;
* индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
* обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия по безработице, выплаты по больничным листами т.п.);
* финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;
* ценовая политика государства в области товаров «потребительской корзины»;
* защита государством экспорта отечественных товаров и услуг;
* таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Размер фонда оплаты труда в конкретной организации зависит от совокупности:

* отраслевой специализации организации;
* занимаемой ниши рынка;
* конкурентоспособности продукции;
* профессионально-квалификационного состава кадров;
* уровня внутренней и внешней специализации;
* размеров потерь рабочего времени;
* численности работников на единицу продукции и т.п.

*Материальные льготы и привилегии* сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

**3. Ценные бумаги,** как один из экономических методов управления персоналом, являются главным инструментом фондового рынка, не денежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже.

*Акция*— ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год. Они выполняют следующие функции:

* закрепляют право собственности и участия в прибылях;
* являются формой дополнительной оплаты труда;
* ставят держателя акций в зависимость от результатов труда.

*Облигация* — эта ценная бумага на предъявителя, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи — получение денежной компенсации.

Кредитные карты являются заменителем денежных знаков и дают право их владельцу на покупку товаров и оплату услуг с помощью безналичных расчетов в пределах суммы средств на личном счете сотрудника.

**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:

1. **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.
2. **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 научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

1. **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.

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

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

* незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
* отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;
* задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

* когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;
* недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;
* умышленного причинения ущерба;
* причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
* причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
* причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
* разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях предусмотренных федеральными законами;
* причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Письменный договор о коллективной материальной ответственности за причинение ущерба заключается в случае совместного выполнения работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, отпуском, перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества.

Работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

1. **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 лет).

**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:

1. **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. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.
2. **Социологические исследования** служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.
3. **Личностные качества** определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.
4. **Мораль** является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.
5. **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 увлечениями 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.
6. **Соревнование** проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства.

**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.

1. **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.
1. **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.

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

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

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

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

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

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

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

*Требование* имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

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

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

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

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

*Намек*— это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути, намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

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

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

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

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

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 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. Отмечается пять основных форм 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.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника.

Список используемой литературы

1. 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.
2. Основы менеджмента. Курс лекции для студентов ВУЗ. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования. 1996. – 472 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Цветаев В.М. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – С.–П.: «Питер». 2000. – 287 с.