

# Методы управления персоналом



**Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.**

- \* ❖ **по признаку принадлежности к общим функциям управления** нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации и стимулирования, контроля, анализа и учета.
- \* ❖ **по признаку принадлежности к конкретным функциям УП в технологической цепочке всего цикла работы с персоналом:**
  - найма, отбора и приема персонала;
  - деловой оценки персонала;
  - социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
  - мотивации трудовой деятельности персонала;
  - организации системы обучения персонала;
  - управления конфликтами и стрессами;
  - управления безопасностью персонала;
  - организации труда персонала;
  - управления деловой карьерой и СПП персонала;
  - высвобождения персонала.
- \* ❖ **по характеру воздействия:**
- \* административные, экономические и социально-психологические;

# Методы управления персоналом

## Административные

Установление госзаказов  
Формирование структуры органов управления  
Утверждение административных норм и нормативов  
Правовое регулирование  
Издание приказов, указаний и распоряжений  
Инструктирование  
Отбор, подбор и расстановка кадров  
Утверждение методик и рекомендаций  
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации  
Разработка другой регламентирующей документации  
Установление административных санкций и поощрений

## Экономические

Технико – экономический анализ  
Технико - экономическое обоснование  
Технико – экономическое планирование  
Экономическое стимулирование  
Финансирование  
Мотивация трудовой деятельности  
Оплата труда  
Капиталовложения  
Кредитование  
Ценообразование  
Участие в прибылях и капитале  
Участие в собственности  
Налогообложение  
Установление экономических норм и нормативов  
Страхование  
Установление материальных санкций и поощрений

## Социально – психологические

Социально – психологический анализ  
Социально – психологическое планирование  
Создание творческой атмосферы  
Участие работников в управлении  
Социальное и моральное стимулирование  
Удовлетворение культурных и духовных потребностей  
Формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата  
Установление социальных норм поведения  
Развитие у работников инициативы и ответственности  
Установление моральных санкций и поощрений

# Административные методы

- \* базируются на власти, дисциплине и взысканиях;
- \* имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению;
- \* соответствуют правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления;
- \* ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации.



# *Административные методы*

## **Организационное воздействие:**

- \* организационное регламентирование
- \* организационное нормирование
- \* организационно-методическое инструктирование.

## **Распорядительное воздействие:**

- \* приказ
- \* распоряжение
- \* указание



## Организационное регламентирование

определяет то, чем должен заниматься работник управления:

- **Положение о структурных подразделениях** (устанавливаются задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей).
- **Штатное расписание данного подразделения**, разрабатываемое на основе Положений о подразделении (таким образом организуется повседневная деятельность подразделения).



# Организационное нормирование

предусматривает разработку нормативов:

- \* **качественно-технические нормативы** (технические условия, стандарты и др.);
- \* **технологические** (маршрутные и технологические карты и т. п.);
- \* **эксплуатационно-ремонтные** (нормативы планово-предупредительного ремонта);
- \* **трудовые нормативы** (разряды, ставки, шкалы премирования);
- \* **финансово-кредитные** (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка);
- \* **нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом** (отчисления в бюджет);
- \* **материально-снабженческие и транспортные нормативы** (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д. );
- \* **организационно-управленческие нормативы** (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации.

**Организационно-методическое  
инструктирование**  
осуществляется в форме различных  
инструкций и методических указаний,  
действующих в организации:

- \* **должностные инструкции** - устанавливают права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- \* **методические указания** (рекомендации) - описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение;
- \* **методические инструкции** - определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- \* **рабочие инструкции** - определяют последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

# Приказы

- \* это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить конкретное задание;
- \* издаются линейным руководителем организации.



# Распоряжения и указания

- \* это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей;
- \* издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения.



## Экономические методы

- \* это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации;
- \* роль экономических методов заключается в мобилизации усилий трудового коллектива на достижение конечных результатов деятельности предприятия.



# Экономические методы:

- Технико – экономический анализ
- Технико - экономическое обоснование
- **Технико – экономическое планирование**
- Механизмы ценообразования на продукцию (услуги) предприятия
- **Организация заработной платы**
- Финансирование программ, связанных с персоналом
- Капиталовложения и инвестиции в кадровые проекты
- **Материальное (денежное и неденежное) стимулирование**
- Участие персонала в прибылях
- Участие в капитале и собственности
- Кредитование работников
- Страхование (добровольное и обязательное)
- Установление материальных санкций и поощрений



# Социально-психологические методы

- \* основаны на использовании неформальных факторов управления персоналом - интересов личности, группы, коллектива;



# Социально-психологические методы:

\* **Социологи-  
ческие методы**  
направлены на  
группы людей и  
их взаимо-  
действие в  
процессе  
трудовой  
деятельности

\* **Психологи-  
ческие методы**  
предполагают  
направленное  
воздействие на  
личность  
конкретного  
работника



# Социологические методы позволяют

- \* установить назначение и место сотрудников в коллективе,
- \* выявить лидеров и обеспечить их поддержку,
- \* связать мотивацию людей с целями организации,
- \* обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

**Постановка социальных целей и критериев социального развития персонала, разработка социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) обеспечивается посредством социального планирования.**

# Психологические методы

направлены на личность конкретного работника, и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образу жизни и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.



# Результаты психологического планирования:

- \* **формирование подразделений** («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- \* **комфортный психологический климат в коллективе:** формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- \* **минимизация стрессов и конфликтов;**
- \* раскрытие интеллектуального и творческого потенциала членов коллектива;
- \* **формирование корпоративной культуры** на основе внутрифирменных норм поведения и деловой этики.



Система управления  
персоналом: цели,  
состав и функции,  
подсистем.



# Система целей по удовлетворению потребностей персонала

## Выполнение функций труда

### Монетарная цель

Оплата труда  
Дополнительные материальные льготы и стимулы

### Социально-психологическая цель

Обеспечение межличностного общения  
Обеспечение социальной безопасности  
Создание нормального психологического климата

### Цель самореализации человека

Обеспечение творческого характера труда  
Обеспечение возможности профессионального роста  
Обеспечение должностного продвижения  
Признание заслуг, адекватная оценка труда

# Прибыль предприятия

Использование персонала в соответствии со структурой и целями организации

## 1.Выполнение трудовой функции:

- 1.1.Расстановка персонала
- 1.2.Целенаправленная ротация

## 2. Оценка персонала:

- 2.1.Оценка при отборе
- 2.2.Текущая периодическая оценка

## 3.Развитие персонала:

- 3.1.Индивидуальные цели
- 3.2.Обучение персонала
- 3.3.Служебное и профессиональное продвижение

Повышение эффективности трудовой отдачи

## 4.Поддержание здорового климата:

- 4.1.Отношения руководства и коллектива
- 4.2.Трудовые взаимоотношения
- 4.3.Конфликтность в коллективе

## 5.Создание нормальных условий труда:

- 5.1.охрана труда
- 5.2. Соблюдение психофиз. и эргономич. норм;
- 5.23. Обеспечение социальной инфраструктуры

## 6.Воздействие на мотивацию:

- 6.1.оплата труда
- 6.2. Поддержка карьеры
- 6.3.Учет интересов
- 6.4. Творческая атмосфера

# система управления персоналом включает

- \* цели,
- \* функции,
- \* организационную структуру,
- \* вертикальные и горизонтальные взаимосвязи и отношения руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.



**Система управления персоналом  
организации**  
**- система, в которой реализуются  
функции управления персоналом.**

Она включает

**подсистему общего и линейного  
руководства,**

а также ряд **функциональных подсистем,**  
специализирующихся на выполнении  
однородных функций.

# Подсистема общего и линейного руководства

- \* управление организацией в целом,
- \* управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

## Функции этой подсистемы выполняют:

- \* руководитель организации,
- \* его заместители,
- \* руководители функциональных и производственных подразделений,
- \* их заместители,
- \* мастера,
- \* бригадиры.



# Подсистема планирования и маркетинга персонала

- \* разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом,
- \* анализ кадрового потенциала,
- \* анализ рынка труда,
- \* организация кадрового планирования,
- \* планирование и прогнозирование потребности в персонале,
- \* организация рекламы,
- \* поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами



# Подсистема управления наймом и учетом персонала

- \* организация найма персонала,
- \* организация собеседования,
- \* оценка, отбор и прием персонала,
- \* учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала,
- \* профессиональная ориентация;
- \* организация рационального использования персонала,
- \* управление занятостью,
- \* документационное обеспечение системы управления персоналом.



# Подсистема управления трудовыми отношениями

- \* анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений,
- \* анализ и регулирование отношений руководства,
- \* управление производственными конфликтами и стрессами,
- \* социально- психологическая диагностика,
- \* соблюдение этических норм взаимоотношений,
- \* управление взаимодействием с профсоюзами .



# Подсистема обеспечения нормальных условий труда

- \* соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда,
- \* соблюдение требований технической эстетики,
- \* охрана труда и окружающей среды,
- \* военизированная охраны организации и отдельных должностных лиц .



# Подсистема управления развитием персонала

- \* организация обучения, переподготовки и повышения квалификации работников,
- \* введение в должность и адаптация новых сотрудников,
- \* оценка кандидатов на вакантную должность,
- \* текущая периодическая оценка персонала,
- \* организация рационализаторской и изобретательской деятельности,
- \* реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения,
- \* организация работы с кадровым резервом.



# Подсистема управления поведением персонала

- \* управление мотивацией трудового поведения,
- \* нормирование и тарификация трудового процесса,
- \* разработка систем оплаты труда,
- \* разработка форм участия персонала в прибылях и капитале,
- \* разработка форм морального поощрения персонала,
- \* организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом



# Подсистема управления социальным развитием

- \* организация общественного питания,
- \* управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания,
- \* обеспечение охраны здоровья и отдыха,
- \* обеспечение детскими учреждениями,
- \* управление социальными конфликтами и стрессами,
- \* организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления,
- \* организация социального страхования.



# Подсистема развития организационной структуры управления

- \* анализ сложившейся оргструктуры управления,
- \* проектирование новой оргструктуры управления,
- \* разработка штатного расписания,
- \* формирование новой оргструктуры управления,
- \* разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.



# Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом

- \* решение правовых вопросов трудовых отношений,
- \* согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом,
- \* решение правовых вопросов хозяйственной деятельности,
- \* проведение консультаций по юридическим вопросам.



# Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

- \* ведение учета и статистики персонала,
- \* информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,
- \* обеспечение персонала научно-технической информацией,
- \* организация работы органов массовой информации организации,
- \* проведение патентно-лицензионной деятельности.



**главная цель системы  
управления персоналом  
организации -**

**обеспечение кадрами,  
организация их  
эффективного  
использования,  
профессиональное и  
социальное развитие  
персонала.**



# Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

## Цели администрации организации

## Цели наемного работника

Планирование и маркетинг персонала

Найм и учет персонала

Организация трудовых отношений

Обеспечение нормальных условий труда

**Обеспечение развития персонала**

Мотивация и стимулирование персонала

Социальное развитие персонала

Развитие организационных структур управления

Правовое обеспечение управления персоналом

Информационное обеспечение управления персоналом

**Обучение персонала**

Переподготовка и повышение квалификации персонала

Введение в должность и адаптация новых работников

Оценка кандидатов на вакантную должность

Аттестация персонала

Реализация деловой карьеры

Создание системы служебно-профессионального продвижения

Организация работы с кадровым резервом

Организация рационализации и изобретательства

Определение потребности в обучении

Распределение средств на обучение

Составление учебных планов

Составление учебных программ

Организация процесса обучения

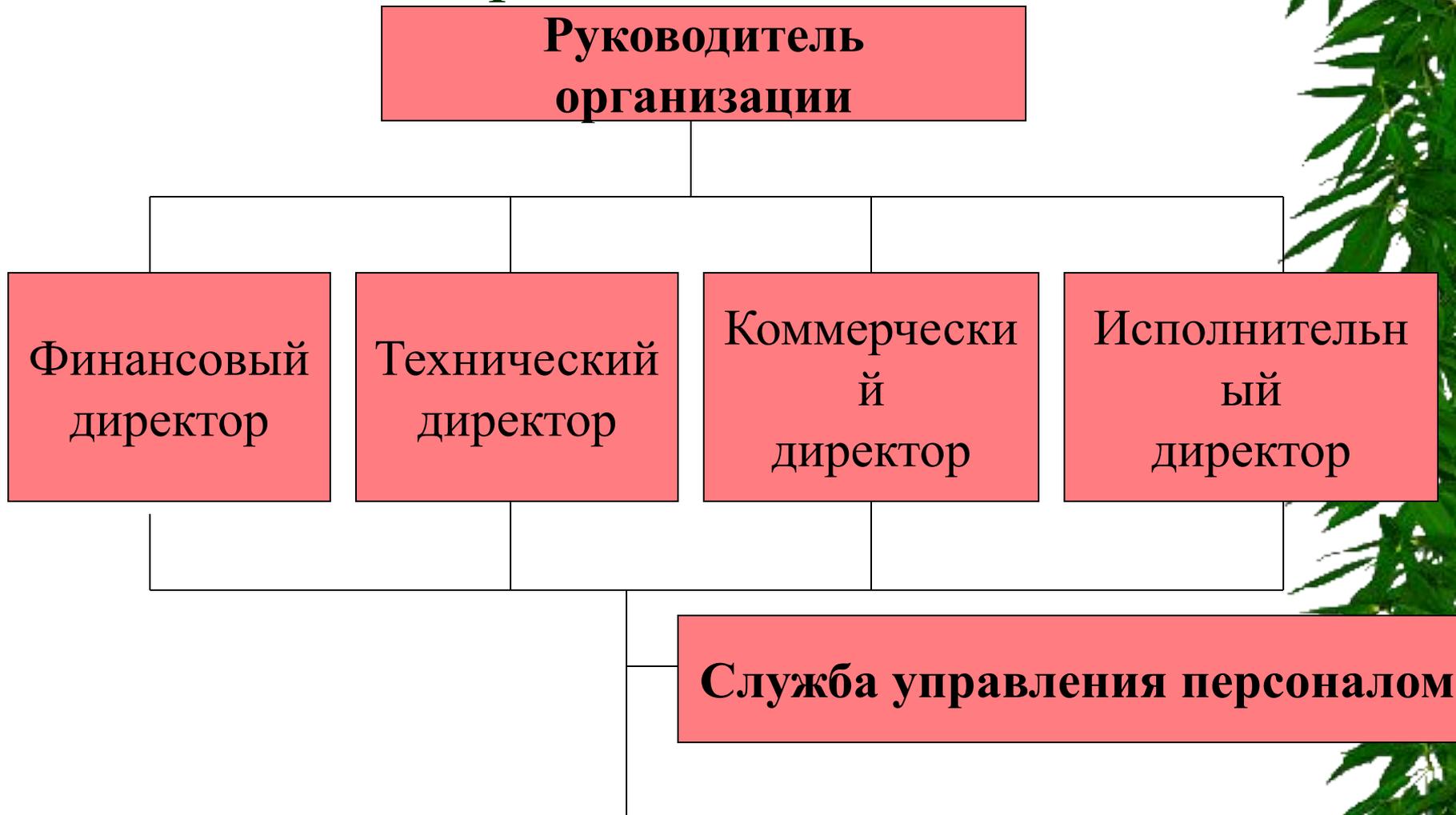
Оценка процесса обучения

## Роль и организационный статус службы управления персоналом определяются:

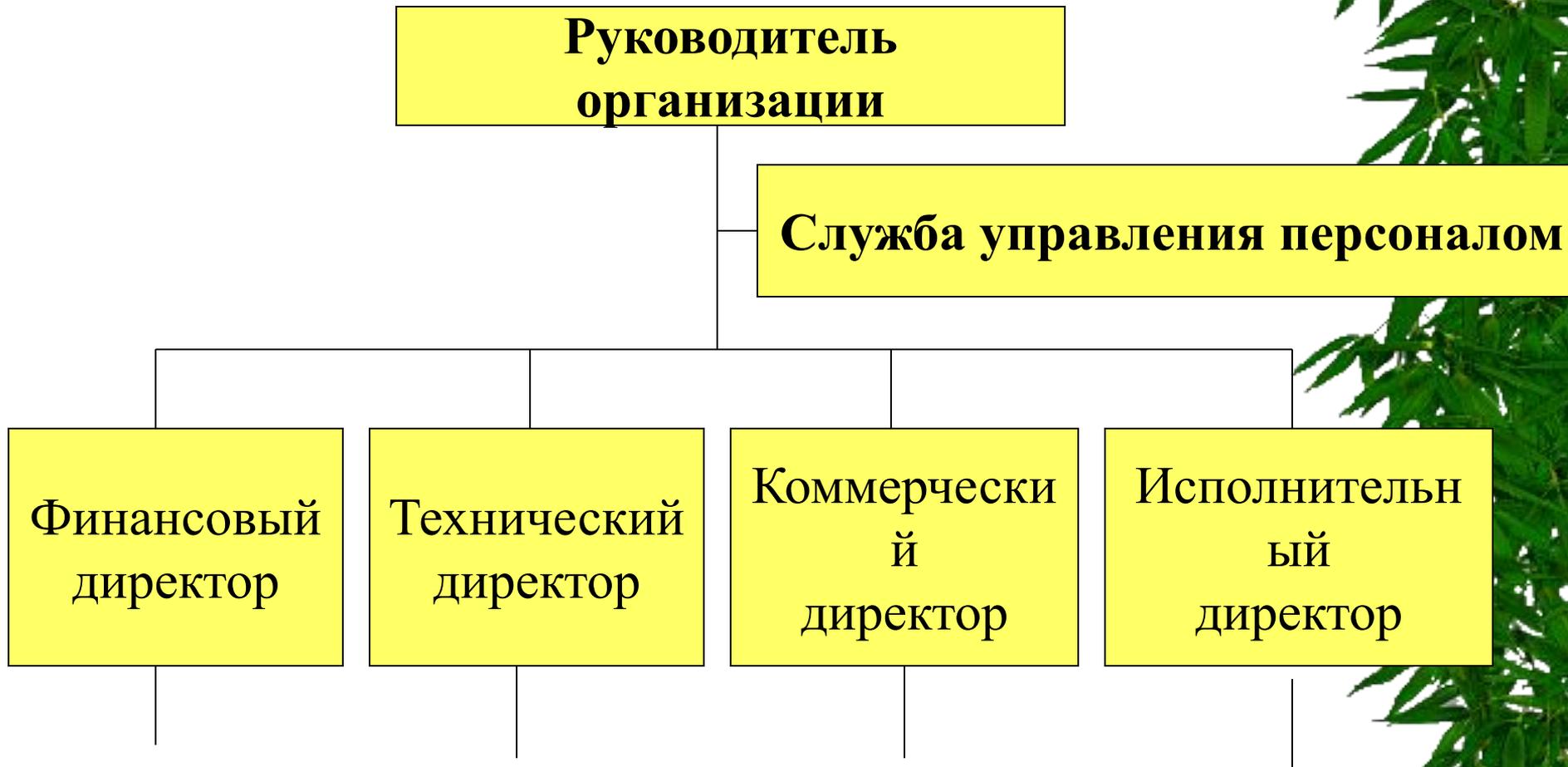
- уровнем организационного, финансового развития организации
- позицией ее руководства.

Конкретное место и роль службы УП в общей системе управления организацией  
определяются **местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.**

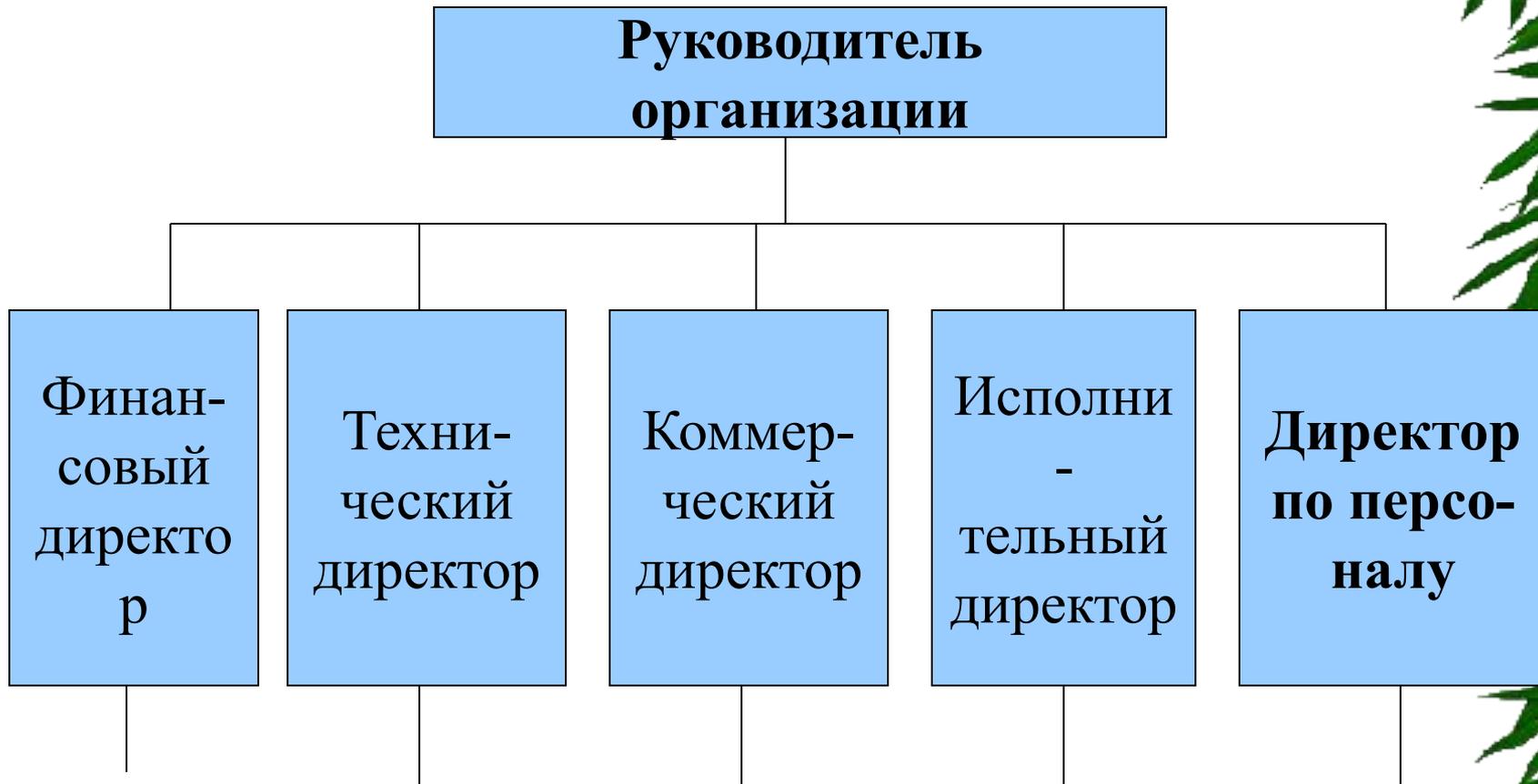
**Вариант 1**: служба управления персоналом в качестве штабного отдела подчинена общему руководству организации



**Вариант 2**: кадровая служба в качестве  
штабного органа структурно подчинена  
высшему руководству



**Вариант 3:** служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией



**В зависимости от размеров  
организации состав подразделений в  
службе управления персоналом  
будет меняться:**

**В малых организациях одно  
подразделение (или даже одно  
должностное лицо) может выполнять  
функции всех или нескольких  
подсистем по управлению персоналом,  
а в крупных - функции каждой  
подсистемы по управлению  
персоналом выполняет чаще всего  
отдельное подразделение.**

