**Содержание:**

**Введение**

**1. Общая характеристика методов управления персоналом**

1.1. Сущность понятия «метод управления»

1.2. Основные черты административных методов управления, и их структура

1.3. Отечественный и зарубежный опыт применения административных методов управления персоналом

**2. Способы административного воздействия**

2.1. Организационные и распорядительные воздействия, как способ управления

2.2. Материальная и дисциплинарная ответственность и взыскания как способ управления. Административная ответственность

2.3. Позитивное и негативное воздействие административных методов управления

**3. Пути совершенствования административных методов управления персоналом**

3.1. Оценка эффективности управления персоналом

3.2. Совершенствование управления персоналом

**Заключение**

**Список использованных источников**

**Введение**

Актуальность рассматриваемой проблемы связана с тем, что одной из важных функций менеджмента является управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особенностями деятельности торговых предприятий. Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия. Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Поэтому в ряде фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создать, беречь и умножать.

Вероятно, именно по этой причине значительная часть современных исследователей в области менеджмента основное внимание уделяет экономическим методам управления, отводя на второй план административные методы. Очевидно, что такой подход далеко не всегда правомерен и целесообразен. Нельзя забывать, что наряду с многочисленными внешними факторами на эффективность хозяйственной деятельности любой организации значительное влияние оказывает ее внутренняя среда.

Основное принципиальное отличие между внешней и внутренней средой организации заключается в том, что в последней отсутствуют рыночные отношения. Их можно лишь искусственным образом смоделировать для повышения эффективности бизнеса. По этой причине для внутренней среды организации наилучшим образом подходят именно административные методы управления.

Целью настоящего исследования является совершенствование применения административных методов управления.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Обобщить, изучить и систематизировать теоретические материалы, касающиеся проблем управления.

2. Проанализировать текущее состояние административных методов управления на предмет выявления возможных недостатков.

3. Разработать предложения по совершенствованию административных методов управления.

Разумеется, административные методы управления, применяемые во внутренней среде организации, должны тесным образом сочетаться с экономическими, но при этом им следует отводить первостепенную роль.

Предмет курсовой работы – административные методы управления.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

При написании курсовой работы использовались работы ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме.

**1. Общая характеристика методов управления персоналом**

**1.1. Сущность понятия «метод управления»**

Метод управления  — это подход, способ решения управленческих вопросов, осуществления функций управления в процессе реализации исполнительной власти. Суть понятия метода управления и его содержательной характеристики как элемента управленческого процесса отражают два взаимосвязанных момента: во-первых, характер и формы социальных взаимосвязей управляющего субъекта с управляемыми объектами и подчиненными лицами; во-вторых, те средства, которые управляющий субъект использует или может использовать в качестве орудия управленческого воздействия на управляемые объекты и подчиненных лиц.

**Методы управления** являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие **«**[**метод**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4)**»** происходит от греческого слова [μέθοδος](https://ru.wiktionary.org/wiki/el%3A%CE%BC%CE%AD%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82%22%20%5Co%20%22wikt%3Ael%3A%CE%BC%CE%AD%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82) и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.

**Средства управления** — это то, с помощью чего можно управлять, а **методы** — это способы использования средств управления. **Методы управления** — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Выбор того или иного метода управления зависит от определения, осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления. Также, немаловажное значение имеют различные внешние факторы: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и т. п.

В процессе управления решаются как традиционные, так и новые задачи. При решении традиционных задач проблем подбора методов управления, как правило, не возникает, ими овладевают в результате обучения, приобретения опыта работы. Проблемы возникают при решении новых задач. Возникновение любой такой задачи влечет за собой, как правило, необходимость соответствующей перестройки в организации системы управления, мобилизации сотрудников на решение данной задачи, координации работы всех звеньев системы, создания заинтересованности людей в качественном и своевременном достижении положительных результатов. Все это обеспечивается разнообразными методами. Руководитель, например, при постановке новой задачи может издать соответствующий приказ, определить систему материальных и иных стимулов, обеспечивающих своевременное и качественное решение задачи, а также установить соответствующие санкции за невыполнение работы, провести необходимую агитационно-пропагандистскую и воспитательную работу и т.п., т.е. использовать административные, экономические, идеологические и другие методы управления.

Эффективность того или иного метода зависит также от ситуации, в которой он применяется. Методы и средства, которые с успехом применимы в среде с относительно низким уровнем квалификации работников, окажутся неэффективными в коллективе, состоящим из людей с широким кругозором, эрудированных, инициативных. Даже в одном и том же коллективе одни подчиненные испытывают потребность в независимости, самостоятельности, другие любят, чтобы их водили за руку. Одним достаточно просьбы, совета, чтобы выполнить то или иное задание, другим нужен только приказ начальника. Для руководителя очень важно правильно не только выбрать, но и сочетать методы управления, учитывая деловые и личные особенности подчиненных, состав коллектива, его нынешнее и завтрашнее социально-психологическое состояние.

Методы управления не только применяются руководителями, но имеют и обратное воздействие. Они участвуют в формировании руководителей. Нередко можно встретить ситуацию, когда сформировавшиеся в условиях преобладания каких-нибудь одних методов руководители или кадры аппарата управления постепенно становятся носителями только этих методов, пытаются их сохранить, всячески препятствуя внедрению новых, более совершенных методов управления.

Все применяемые для решения конкретной задачи методы управления тесно связаны между собой, дополняют друг друга, используются в органическом единстве. Например, любое административное решение, принимаемое руководителем, должно подкрепляться экономическими и воспитательными методами. Искусство руководителя состоит в том, чтобы из всего арсенала методов управления выбрать наиболее действенные, надежно ведущие к цели, составить гибкую комбинацию этих методов, отдавая в зависимости от ситуации предпочтение в одних случаях экономическим, в других - административным, в третьих, - социально-психологическим. Правильное, разумное сочетание различных методов является одним из важнейших направлений совершенствования управления на современном этапе.

**1.2. Основные черты административных методов управления, и их структура**

**Административные методы** – способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на [власти](http://be5.biz/terms/v7.html), дисциплине и взысканиях.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость [дисциплины труда](http://be5.biz/terms/d5.html), чувство долга и т. п.

**Особенность административных методов:**

* прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению;
* соответствие административных методов нормам органов [управления](http://be5.biz/terms/u17.html).

**Административные методы (методы принуждения)**, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); распорядительные (приказы, распоряжения); дисциплинарные (меры и формы ответственности).

**Методы организационного воздействия** основаны 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.

**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.

**Методы дисциплинарного воздействия:** дисциплинарные взыскания, материальная, административная и уголовная ответственность.

**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.

Дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям, меры и формы ответственности.

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.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться такие административные наказания, как:

* 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) и другие.

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся: превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику); самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог); нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

**1.3. Отечественный и зарубежный опыт применения административных методов управления персоналом**

Сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами. В разных культурах, странах существуют значительные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами и в наборе конкретных управленческих методов.

Наиболее ярко они проявились между практикой управления в Советском Союзе и на Западе. В свою очередь, западная практика управления также не может быть признана однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

Особенности политики в области экономики отдельной страны, менеджмента, организации или корпорации накладывают свой отпечаток на формирование структуры нормативных документов, в том числе и должностных инструкций. От правильно составленной должностной инструкции в значительной степени зависит эффективность функционирования организации. Например в американской транснациональной корпорации 3М (Minnesota, Mining Manufakturing Compani) описание должностных инструкций готовится непосредственным руководителем и самим работником и далее утверждается аттестационной комиссией. Такой документ используется для оценки работника; определения уровня вознаграждения; принятия решения при должностных передвижениях и т.п.

Описание должности руководителя состоит из пяти основных блоков:

· Должность (название)

· Функциональные обязанности

· Организационные взаимоотношения

· Квалификация

· Специфические формы ответственности.

В США применяется также должностная инструкция, состоящая из двух частей: первая часть («Описание работы») включает наименование должности, ее место в должностной иерархии, краткое описание работы, вторая часть («Спецификация работы») имеет балловую градацию, содержит требования к характеристикам работника, которые необходимы для выполнения работы в должности, в том числе образованию, профессиональному опыту, личностным качествам, а также требованиям к состоянию здоровья.

В Германии при подборе руководящих кадров первичных и средних звеньев управления государственных органов перед объявлением конкурса на замещение вакантной должности кадровая служба совместно с руководством структурных подразделений готовит *формуляр на должность.*В нем определяются требования к претенденту, которые вытекают из функциональных обязанностей должности. Использование формуляров в значительной степени облегчает отбор кандидатов на должность и введение работников в организацию.

В индустриально развитых странах при подготовке описаний работы, должностных инструкций значительное внимание уделяется конкретизации требований к квалификации и профессионально значимым личностным качествам.

В должностных инструкциях стран СНГ сохраняется советская традиция: скрупулезно прорабатываются должностные обязанности. Несомненно, тщательно разработанные инструкции - положительный фактор в управленческой практике. Но традиционные должностные инструкции имеют и серьезные недостатки. Во-первых, это отсутствие требований к личностным качествам работников и, во-вторых - негибкость документов. Как результат - частый пересмотр инструкций, внесение изменений в них, возникновение на этой почве конфликтных ситуаций. Поэтому менеджеры стремятся преодолеть недостатки традиционных должностных инструкций, вносятся в типовые документы соответствующие коррективы.

В России получают развитие автоматизированные системы управления персоналом, составной частью которых является компьютеризация должностных инструкций. Должностная инструкция в АСУ персоналом состоит из таких разделов: «Общие положения», «Функции», «Права», «Должностные обязанности», « Взаимоотношения. Связи по должности».

Должностная инструкция разрабатывается и дополняется руководителем структурного подразделения (при его отсутствии - специалистом, занимающим должность), согласовывается с юристом, утверждается руководителем организации и доводится до работника под роспись. Компьютер позволяет организовать этот путь быстрее и экономичнее.

Для облегчения процесса подбора кадров в организациях в дополнение к должностным инструкциям или даже вместо них стали готовить квалификационные карты и карты компетенции. *Квалификационная карта* - это набор квалификационных характеристик, которыми дожжен обладать идеальный работник в конкретной должности. Как правило, это такие параметры: специальное образование, умение и навыки владения компьютером, автомобилем и т.п. С одной стороны, процесс отбора кадров облегчается, но только по формальным признакам. С другой стороны, эти параметры не позволяют определить личностные характеристики и профессиональный потенциал работника. Для преодоления этих недостатков готовятся карты компетенций или портреты идеальных работников на эту должность. Первый проект Устава Европейской компании (Statute fora European Company), был разработан Комиссией ЕС в 1970 году. Последний вариант был представлен в июле 1991 года. Окончательный вариант принят в 1992 году.

Цель создания ЕК - активизация межнациональных хозяйственных связей в рамках ЕС и повышение конкурентоспособности западноевропейских компаний. Считается, что ЕК, учреждаемая на основе единого правопорядка, применяемого во всех странах ЕС, значительно облегчает транснациональные слияния фирм и будет содействовать образованию в рамках ЕС крупных транснациональных компаний европейского масштаба, способных конкурировать с американскими и японскими ТНК.

Устав ограничивает участие в ЕК фирм третьих стран, однако предполагает, что в их состав могут войти дочерни компании фирм третьих стран, находящихся в странах ЕС. Независимо от характера деятельности ЕК должна иметь цели, направленные на получение прибыли или предпринимательского дохода. Предполагается, что ЕК создается в форме публичного акционерного общества и может быть зарегистрирована в любой стране - члене ЕС.

Структура Устава Европейской компании следующая: Устав состоит из 11 частей. Часть I содержит общие положения, в которых определена правовая форма ЕК, порядок образования, минимальный капитал, порядок регистрации, взаимоотношения между подконтрольными и контролирующими фирмами, сфера регулирования, порядок публикации документации и сведения о компании.

В Уставе определено, что ЕК создается как минимум двумя компаниями разных стран - членов ЕС в форме публичного акционерного общества как наиболее распространенной и удобной организационно - правовой форме деятельности крупных фирм. Частные акционерные фирмы, желающие образовать ЕК, должны прежде стать публичными акционерными обществами. Минимальный капитал ЕК определен в 100 тысяч ЭКЮ.

Зарегистрированный офис ЕК, указанный в Уставе, должен быть местом, где находится центральная администрация. ЕК учреждается путем регистрации, определяемой законом стран - членов. Филиал ЕК, открытых странах - участницах, кроме тех, где имеется его офис, должен быть зарегистрирован, чтобы акционеры и аутсайдеры имели полную информацию о деятельности ЕК.

Часть II Устава, содержит порядок образования ЕК, изложенный в пяти разделах: общее положение, образование ЕК путем слияния, образование ЕК в форме холдинга, образование совместной дочерней компании, создание ЕК своей дочерней компании.

Часть III посвящена вопросам образования акционерного капитала ЕК, порядка продажи акций, уменьшения и увеличения капитала. В ней устанавливаются права акционеров в соответствии с их взносами, порядок выпуска именных акций и акций на предъявителя, порядок выпуска и распространения обязательств.

Часть IV содержит характеристику органов управления при двухзвенной и однозвенной структуре управления, поскольку организационная структура акционерных компаний и правомочия их органов различают в разных странах и установление единых норм представляет большую трудность. Например, в Англии принята однозвенная структура, предполагающая наличие только административного органа, в Германии - двухзвенная структура, включающая помимо административного ещё и наблюдательный орган.

В Уставе рекомендуется использование двухзвенной структуры, но решение вопроса предоставлено самим фирмам. Предполагается четкое разделение функций управления и функций наблюдения. Причем при однозвенной структуре функцию наблюдения выполняют члены административного органа, не осуществляющие распорядительных функций.

При однозвенной и двухзвенной структуре в Уставе устанавливаются общие правила для органов управления: сроки полномочий, условия членства, право на представительство, действия, требующие исключительных полномочий, порядок разрешения конфликтов. Подробно определяются порядок проведения и компетенция общего собрания акционеров.

Часть V устанавливает порядок ведения и представления годовых бухгалтерских отчетов и консолидированных отчетов, порядок аудита и публикации бухгалтерских отчетов, подготовку консолидированных годовых фирменных отчетов и их аудиторскую проверку.

Часть VII определяет порядок ликвидации ЕК, включая продажу имущества, неплатежеспособность, прекращение платежей.

Типам и условиям поглощения компаний и применяемому к этому законодательству посвящена часть VIII.

Часть IX определяет порядок уплаты налогов.

Часть X содержит санкции и порядок их применения.

Заключительным положениям, в которых рассматриваются условия участия работников в ЕК, а также определена дата вступления Устава в силу (1 января 1992 года), посвящена части XI.

Таким образом, делая вывод, нужно отметить, что административные методы управления играют важную роль в организации, они в основном поддерживаются властью руководителя, его правами, присущей организации дисциплиной и ответственностью. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через директивы, приказы, распоряжения, оперативные указания, инструкции, систему контроля за их выполнением и соблюдением трудовой дисциплины, что позволяет координировать выполнение отдельных функций или решение общей задачи.

Характерной особенностью является то, что рассматриваемые распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект и однозначное поведение исполнителей в конкретной обстановке.

Организационные методы управления основаны на использовании объективных организационных отношений между людьми. При всем многообразии существующих в мире методов к управлению человеческими ресурсами можно сделать вывод, что основным из них является организационное регламентирование. С помощью регламентирования устанавливается статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязи с другими звеньями, область автономии, определяется состав организации, функции ее органов и должностных лиц.

**2. Способы административного воздействия**

**2.1. Организационные и распорядительные воздействия, как способ управления**

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организовывания деятельности. Именно они обеспечивают четкое распределение обязанностей в аппарате управления, соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия, а также применения мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных направлениях.

· Воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование деятельности) - отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.

· Воздействие на процесс управления (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

Формы проявления организационно-распорядительных методов:

· обязательное предписание (приказ и т. п.);

· согласительные (консультации);

· рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

1. Методы организационного воздействия базируются на применении в практике управления законодательства, соблюдения требований уставов; представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка, нормативов времени и т. п.

Они наиболее актуальны при создании новых и реструктуризации действующих предприятий. Совокупность организационных регламентов вносит порядок в деятельность организаций, который в значительной мере будет зависеть от эффективности осуществления распорядительных методов.

2. Методы распорядительного воздействия отражают динамику процесса управления и представляют собой текущее распорядительство. Оно направлено на решение многочисленных вопросов оперативного характера, возникающее в процессе управления.

Распорядительные методы предполагают прямое воздействие на управляемый объект через приказы и распоряжения, установление ответственности, инструктаж сотрудников, координацию работ и контроль исполнения.

Практика осуществления организационно-распорядительных методов выделяет три типа подчинения:

1. вынужденное и внешне навязанное вызывает ощущение зависимости, нажим "сверху";

2. пассивное. Чувство удовлетворения появляется при снятии с сотрудника части ответственности и отсутствии необходимости принятия самостоятельных решений;

3. внутренне осознанное.

Чаще всего именно прямое воздействие ведет к формированию пассивного подчинения. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия посредством постановки задач и применения методов организационного стимулирования.

Итак, организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций. Это связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п., без чего невозможна как регистрация предприятий, так и построение системы управления, ее функционирование.

С переходом России на рыночные рельсы управления экономикой роль этих методов в процессе управления предприятием изменилась: из основных в системе управления они перешли в разряд обеспечивающих, уступив место социально-психологическим и экономическим методам.

Организационно-распорядительные методы находят широкое применение в управлении текущей деятельностью. Для обеспечения эффективности-управления необходима комплексность и системность в применении инструментов (методов) менеджмента

**2.2. Материальная и дисциплинарная ответственность и взыскания как способ управления. Административная ответственность**

*Дисциплинарная ответственность и взыскания* применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания и административному штрафу.

*Материальная ответственность и взыскания.* Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительные товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

**2.3. Позитивное и негативное воздействие административных методов управления**

Административные методы управления могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие.

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивный метод воздействия | Негативный метод воздействия |
| 1.Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие)1. Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.2. Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективныйдоговор.3. Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом.4. Наличие чёткой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.5. Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.6. Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.7.Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты. | 1.Неэффективное организационное воздействие на персонал:1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.3. Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой.5. Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.6. Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.7. Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда. |
| 2. Эффективные виды распорядительных воздействий:1. Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.2. Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.3. Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления.4. Применение системы контроля исполнения документов на предприятии. | 2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:1. Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий.2. Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.3. Нечёткие и противоречивые устные указания руководства.4. Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность. |
| 3. Баланс между административными методами наказания и поощрения:1. Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.2. Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.3. Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).4. Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).5. Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются. | 3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:1. Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.2. Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неугодными и т. д.3. Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.4. Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности).5. Отсутствие чётких правил наказания и поощрения. |

В настоящее время роль административных методов понизилась. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы.

**3. Пути совершенствования административных методов управления персоналом**

**3.1. Оценка эффективности управления персоналом**

Рассматривая вопрос об оценке эффективности управления персоналом, следует отметить, что в последние годы работа по этой тематике проводилась как научными организациями, так и отдельными учеными. Работать эффективно – означает добиваться значительных результатов при меньших затратах труда, времени, средств. Для оценки управления персоналом с позиции эффективности необходимо выработать ее методику, позволяющую определить действительную ситуацию в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Известно, что оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия. Для оценки эффективности управления персоналом необходима информация о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей фирмы.

**Для оценки эффективности управления персоналом требуется:**

- уточнение целей и задач исследуемой области;

-определение совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;

- установление реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;

- нахождение средств и методов для действенного контроля сроков реализации намеченных целей и задач на всех уровнях.

Отдельные экономисты определяют необходимость оценки эффективности управления персоналом для того, чтобы:

- улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;

- определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Целесообразно позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом: во-первых, эффективность управления персоналом оценивается исходя из единства управления и производства, при этом вклад управления персоналом в эффективность производства не определяется; во-вторых, определение вклада управления персоналом в эффективность производства, в количественном выражении, оценка которого представляет собой чрезвычайно трудную задачу, так как даже соответствующие отчетные показатели не разработаны. Большинство методик оценки эффективности управления персоналом придерживаются первого подхода, позволяющий оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, но и качественное его влияние на эту эффективность. Оценку эффективности управления персоналом предлагается осуществлять несколькими методами: оценка достижения целей, оценка компетенций, оценка мотивации, изучение статистики человеческих ресурсов, оценка издержек.

Предлагаемые и используемые на практике методы целесообразно на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные). К количественным методам оценки относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод "эксперимента" и т. д. К качественным (описательным) - система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Комбинированными являются метод стимулирующих оценок, группировка работников, тестирование. Распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы, так как они обладают объективностью, независимостью от личного отношения экспертов к специалисту, наличием возможностей формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

В ряде европейских стран получили распространение так называемые центры оценки управленческого персонала. Центры оценки оказывают помощь в продвижении управляющих работников, повышению их квалификации. К недостаткам центров оценки следует отнести: высокую стоимость осуществления их программ, кроме того, применяемые оценки не гарантируют отсутствие ошибок. Эффективное управление и развитие фирмы во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя фирмы, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других. Эти и другие критерии, на наш взгляд, должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур, является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

**3.2. Совершенствование управления персоналом**

Переход к рыночной системе экономики повлек за собой изменения в ведении кадровой политики. Сегодня руководители успешных компаний знают, что от того как организована работа их сотрудников зависит прибыльность их бизнеса. По этой причине постоянное совершенствование системы управления персоналом есть залог развития и стабильно высокого роста предприятия. Имеющаяся концепция организации труда и взаимодействия с работниками требует постоянных корректив, поскольку быстрые изменения в мире влекут за собой все новые требовании к качеству выпускаемого продукта и тем, кто его создает. Начать совершенствование системы управления персоналом следует с тщательного анализа существующей ситуации в организации. Необходимо изучить кадровый состав, выявить потребности в его изменениях в ту или иную стороны, ознакомиться со штатным расписанием и проанализировать то, насколько оно эффективно, тщательно изучить систему выплаты заработных плат и определить то, насколько она соответствует установленным законом нормам. Проведение изучения этих аспектов стоит доверить незаинтересованному лицу, который предоставит в итоге отчет, где будет подробно описана сложившаяся в компании обстановка и рекомендации для того, чтобы совершенствование системы управления персоналом прошло наиболее успешно. Невозможно произвести совершенствование организации труда и производства без хорошей материально-технической базы. Использование инновационных методов на предприятии позволит не только сократить издержки работодателя, но и обеспечит комфортную и интересную работу его сотрудникам. Исходя из этого тезиса, можно сказать, что вместе с внедрением новых технологий в работу должно происходить повышение квалификации сотрудников. Многие руководители заметили, что обучить собственный персонал намного выгодней, чем открывать новые рабочие места для тех, кто уже владеет новыми знаниями. Это позволяет вырастить в своем штате отличных специалистов, заинтересованных в своей работе и знающих все ее тонкости. Совершенствование методов управления персоналом влечет за собой изменения в форме отношений начальник – подчиненный. Когда руководитель начинает понимать, что вокруг него не серая безликая масса из работников, а сумма личностей и профессионалов, то он обретает самый большой и значимый актив для своего предприятия – кадры. Для успешной деятельности компании начальнику очень важно наладить контакт со своими подчиненными, дать им почувствовать собственную значимость для дела. Это может быть реализовано путем бесед, собраний, корпоративных мероприятий. При этом очень важно, что бы граница между разными ступенями в корпоративной иерархии сохранялась. Это должна быть некая дистанция, позволяющая избежать ненужного панибратства. Всякое совершенствование системы управления персоналом имеет своей целью активизировать трудовые ресурсы. Для этого важно пробудить у работников искренний интерес и заинтересованность к тому, что они делают. Разработка стимулирующих мер и их апробация ложатся на плечи сотрудников кадрового отдела. Полагаясь на данные, полученные в ходе общего исследования, они должны разработать такую систему мотивирующих мероприятий, которые заинтересуют работников. Разработка и внедрение новых методов управления персоналом должна происходить поэтапно, быть логически связанной, доступной для понимания каждому работнику. Очень важно соответствовать духу времени и совершенствовать режим труда, способы его оплаты, сохранять здоровую конкуренцию в коллективе. Правильно организованная работа с кадрами поможет руководителю увеличить прибыль и приобрести высококлассных специалистов.

**Заключение**

Управленческая деятельность, как и любая другая, осуществляется в соответствии с определенными принципами - своего рода правилами игры. Соблюдение этих принципов делает ее успешной, несоблюдение может привести к неудачам и большим убыткам для организации. Функции управления реализуются посредством определенных методов, т.е. способов их осуществления. Методы бывают организационными, административными, экономическими и социально-психологическими.

К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и другие.

В противоположность организационным, административные методы активны, ибо с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому они называются методами властной мотивации и основываются либо на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения.

Условием принятия этих методов является преобладание однозначных способов решения стоящих задач, минимизация инициативы и вложение всей ответственности за результаты на руководителя. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например на транспорте.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Машинист, скажем, не может по своей инициативе изменить маршрут следования или график поезда - все это заранее предопределено расписанием, и в случае его нарушения возможна авария.

Применение административных методов может сопровождаться поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премии или штрафы). Их принципиальной особенностью является субъективный порядок назначения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными ресурсами, полученными исполнителем. Например, работнику выдается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовать свои возможности, т.к. размер вознаграждения от этого не увеличится.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы, административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

**Список использованных источников**

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 2003. — 528 с.
3. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н, Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
4. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 200. — 323 с.
5. Кибанов А. Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-ое изд. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
8. Козлова Л. А. Справочник по управлению персоналом / Л. А. Козлова, Л. Э. Самуйлова, Д. Н. Рощин, С. В. Тарасова. – М. : Альфино, 2009. – 52 с.
9. Лукьянов О. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О. Лукьянов // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3. – С. 166 – 182.
10. Макарова И. К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы : учеб. пособие / И. К. Макарова. – М. : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
11. Орловский Ю. П. Кадровое делопроизводство : практ. пособие / Ю. П. Орловский, Д. Л. Кузнецов, И. Я. Белицкая, Ю. С. Корякина. – М. : Контракт, 2008. – 396 с.
12. Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» / О. Паратнова // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3. – С. 198 – 203.
13. Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. - М. : Дело, - 2006. - 384 с.
14. Пугачев В. П. Управление персоналом: практикум / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2006. – 316 с.
15. Семенов Н. И. Управление персоналом : учебник для вузов / Н. И. Семенов. – Челябинск : УрСЭИ АТиСО, 2006. – 120 с.
16. Тыщенко А. И. Правовое обеспечение профессиональной деятельности : учебник / А. И. Тыщенко. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 252 с.
17. Удальцова М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие для вузов / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 320 с
18. Управление персоналом: теория и практика / под ред. В. Р. Веснина. – М. : КНОРУС, 2009. – 42 с.
19. Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
20. planetahr.ru
21. pro-personal.ru
22. hr-journal.ru