Балтийский государственный технический университет

«Военмех» им. Д.Ф. Устинова

Курсовая работа по менеджменту:

«Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические»

Санкт – Петербург

**Содержание:**

Введение

1. Управляющий (менеджер)

2. Административные (организационно-распорядительные) методы

3. Экономические методы

4. Социально-психологические методы

5. Сравнительная характеристика методов управления

Заключение

Список используемой литературы

**Введение:**

Эффективное управление проектами, фирмами, организациями напрямую связано с квалификацией специалистов, принимающих ответственные решения: управляющий (менеджер) и его команда. Управление – это работа группы людей, прикладывающих максимум усилий для достижения целей организации. Именно управляющий должен обладать знаниями и принимать решения по таким вопросам: какие действия необходимо предпринять, чтобы сформировать эффективную команду; что способствует формированию квалифицированной команды; как организовать работу команды или даже нескольких команд, если это касается большой по масштабу организации.

Управление человеческими ресурсами представляет собой функцию управления, направленную на обеспечение эффективного использования сотрудников, принимающих участие в реализации проекта. (1)

На современном этапе развития экономик большинства стран мира одной из главных проблем является работа с персоналом. Существует множество подходов к рассмотрению этой проблемы, но наиболее общие тенденции заключаются в формализации методов и процедур отбора кадров, разработке научных критериев их оценки, научном подходе к анализу потребностей персонала, выдвижении перспективных работников, повышении обоснованности кадровых решений и расширении их гласности, системной увязке хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Хорошо известно, что максимизация прибыли зависит от профессиональной и успешной работы команды. Ключевой фигурой в управлении человеческими ресурсами проекта является менеджер по персоналу, который входит в команду организации. Этот человек должен быть не только отличным управляющим, но и профессиональным психологом, так как приоритет в управлении человеческими ресурсами отдается как экономическим факторам, так и в большинстве своем психологическим. Исследователи считают, что с развитием научно – технического прогресса содержание и условия труда приобретут большую значимость, чем материальная заинтересованность.

Главной задачей в области управления персоналом является способность менеджера создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач. Именно для этого и служат методы управления персоналом (т.е. совокупность приемов и способов воздействия на людей для достижения поставленных целей).

Мне кажется, именно по этому ряду причин тема моей курсовой работы достаточна актуальна.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления.

Содержание методов управления — это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию.

На данном этапе развития менеджмента, как науки, выработано три группы методов управления персоналом: административные, экономические, социально – психологические.

Целью мое курсовой работы является раскрытие сущности каждой группы методов управления персоналом, изучение их значимости и влияние на работников. Менеджеру необходимо знать и успешно применять их на практике для полной реализации поставленных перед ним целей организации.

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Определить личностные характеристики успешного управляющего персоналом;
2. Рассмотреть административные методы управления персоналом;
3. Проанализировать экономические методы управления;
4. Охарактеризовать социально – психологическим методам управления персоналом;
5. Дать краткую сравнительную характеристику всем трем методам управления.

**1. Управляющий (менеджер):**

Менеджер является ключевой фигурой команды управления. Как мне кажется, прежде чем раскрыть методы управления персоналом, надо выделить качества, которыми должен обладать успешный в своем деле менеджер. Для выделения характерных черт управляющего, я обратилась к работе Рассела Арчибальда. Он выделяет 14 личностных характеристик, а именно:

1. Гибкость и адаптивность.
2. Высокая инициативность и лидерские качества.
3. Смелость, уверенность, убедительность, умение ясно выражать мысли.
4. Честолюбие, активность, влияние.
5. Эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта.
6. Широкий круг личных интересов.
7. Уравновешенность, энтузиазм, умение творчески мыслить, искренность.
8. Умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, затратами и человеческим фактором.
9. Высокая организованность и дисциплинированность.
10. Больше универсал, чем специалист в какой – то одной области.
11. Способность и готовность посвятить большую часть своего времени планированию и контролю.
12. Способность выявлять проблемы.
13. Готовность к принятию решения.
14. Способность сохранять оптимальное равновесие при распределении времени.(2)

Практически невозможно добиться эффективного управления как организацией, так и персоналом, входящим в неё, если процесс не будет контролировать профессиональный управляющий (менеджер). Для успешного управления также необходимо обладать знаниями методов управления персоналом.

**2. Административные (организационно-распорядительные) методы:**

Административные методы управления основываются на принципе единоначалия, дисциплины и ответственности. Таким образом, они предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

Административные методы управления оказывают прямое непосредственное воздействие на управляемый объект (любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению) через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они необходимы для поддержания дисциплины труда и обеспечения организационной четкости, которая необходима для эффективной работы персонала. Внутри организации взаимоотношения менеджеров их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Организационно-административные методы управления базируются на:

* системе законодательных актов страны;
* системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
* системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;
* системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединенных данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств. (3)

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

В каждой организации происходит подчинение работников вышестоящим начальникам. Оно обычно бывает трех видов:

* вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима "сверху";
* пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;
* осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с максимальным результатом.

Организационно – распорядительные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие 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. (4)

При использовании методов организационного воздействия на персонал не указываются конкретные даты и определенные лица, они основаны на типовых ситуациях. По мнению Г. Я. Гольдштейна, к числу **организационных методов воздействия** необходимо отнести такие:

1. Регламентирование;
2. Нормирование;
3. Организационное проектирование. (5)

**Регламентирование**, как метод управления, определяет деятельность, которой должен заниматься работник управления, занимающий руководящую должность. Оно предоставляется положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности, меру ответственности подразделений и служб организации и их руководителей, а также и подчиненных. Также к регламентированию можно отнести устав фирмы, внутрифирменные стандарты, правила планирования, учета.

На основе положений регламентирования составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников, необходимости применения санкций за нарушения этих положений.

Что же касается **организационного нормирования** то, оно включает в себя большое количество нормативов относительно всего управления организацией. Нормативы, касающиеся же управления персоналом, например: правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма сотрудников, увольнения, перевода, командировок.

Регламентирование и нормирование являются базой **организационного проектирования** новых и действующих фирм. Оно предполагает наличие перечня задач, стоящих перед менеджментом организации, и функций, которые должны выполняться в процессе управления. На основе этого перечня определяется состав подразделений и функционеров. Оценка трудоёмкости работ по решению задач и выполнению функций позволяет определить численность управленческих подразделений и служб.(6)

Акты организационного воздействия являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а также в ситуациях, предусмотренных законодательством, — совместно и/или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

**Распорядительное воздействие** административных методов управления направлено на достижение поставленных (наиболее перспективных) целей управления, контроль соблюдения требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования.

Когда руководитель использует методы распорядительного воздействия, он указывает сроки выполнения задания и конкретного исполнителя. Методы распорядительного воздействия относятся, в основном, к конкретным ситуациям и основываются на именно на организационных (т.е. именно организационные методы лежат в основе распорядительных).

Распорядительное воздействие наиболее часто, нежели организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть непосредственно четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.(7)

К числу методов распорядительного воздействия относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, рекомендации, координация работ и контроль исполнения.(8) Таким образом, видами распорядительного воздействия являются правовые акты ненормативного характера, они существуют для обеспечения применения, соблюдения и исполнения законодательства и нормативных актов, также для придания юридической обоснованности решений руководителя. Эти акты издаются линейным руководителем организации (фирмы, предприятия и т.д.).

Дадим определения некоторым видам распорядительного воздействия, чтобы стало наиболее понятно, какой степенью влияния на персонал они обладают.

**Приказ** — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. 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** — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания. Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения, т.е. оно обязательно только для конкретной задачи и сложившейся ситуации. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям (т.е. они оказывают тоже значительное влияние на персонал, но они не несут такой большой смысловой нагрузки).

**Указания и инструкции** – локальный вид распорядительного воздействия. Они ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на определенное (очень ограниченное) число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций и объяснении им функциональной значимости.

В современном мире на практике, в основном, выделяют 3 вида инструкций:

* должностные – устанавливают права и функциональные обязанности персонала управления, методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
* методические – указывают порядок, формы и методы работ для решения определенной технико-экономической задачи;
* рабочие – определяют последовательность действий управленческого процесса, а также в них излагается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.(9)

Административные методы отличает от других обязательность выполнения распоряжений и указаний: их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные 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 (неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей по его вине) руководитель имеет право применить дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований (руководитель не может просто взять и применить дисциплинарные взыскания только по собственному желанию):

* дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
* налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
* наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;
* за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;
* дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;
* действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также, может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.(10)

Руководитель, использующий административные методы управления, может применить ещё одно взыскание, а именно материальную ответственность, за несоблюдение трудовой дисциплины.

Материальная ответственность одной из сторон 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.

Таким образом, административные методы управления персоналом необходимы для правильной координации деятельности организации в целом и её подразделений.

Организационно – распорядительные методы предполагают однозначное действие руководителя, продиктованное приказом или распоряжением, или нормативным актом, для воздействия на персонал, т.е. на подчиненных.

Искусство же успешного менеджера заключается в том, что сумеет ли он определить правильное, а точнее оптимальное сочетание административных и экономических методов управления персоналом.

1. **Экономические методы:**

Экономические методы управления занимают, можно сказать, центральное положении в управлении, т.к. сейчас в мире главенствует рыночная экономика и в основу отношений управления легли экономические отношения, отвечающие интересам и потребностям людей (персонала).

 Экономические методы управления персоналом — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.(11) Таким образом, экономические методы направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности, путём экономического стимулирования, создание благоприятных экономических условий для функционирования и успешного развития организации.

На данном этапе развития менеджмента прямое экономическое воздействие на персонал выступает в таких формах, как технико-экономическое планирование, хозрасчет, экономическое стимулирование, участие в прибылях путём приобретения ценных бумаг.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.(12)

**Планирование** - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей.(13) Таким образом, планирование включает в себя: установление целей и задач; разработку стратегий, программ и планов для достижения целей; определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам; доведение планов до всех, кто их должен выполнять, и кто несет ответственность за их реализацию. Планирование усиливает взаимодействие руководителей различных подразделений.

Планирование используется для определения программы деятельности организации. Утвержденные планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их реализации. Каждое из подразделений организации получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Планирование играет роль интегратора, т.е. вырабатывает единую корпоративную стратегию и механизм её реализации. Также планирование носит конкретизирующий характер, помогающий управляющим направить своих подчиненных «в нужное русло».

В основном информация по планированию предается в устной форме: на совещаниях, в виде специальных сообщений. Но также полезно составления схем планирования (диаграммы, графики – пирамиды, графические цепочки, таблицы), т.к. это дисциплинирует деятельность участников технико-экономического планирования, помогает лучше уяснить процесс планирования, распределить процесс по различным этапам и конкретным лицам, организовать контроль за ходом каждого процесса и за деятельностью его участников.

Процесс технико-экономического планирования требует большой гибкости и управленческого искусства (особенно в том, что касается персонала).

Хозяйственный расчет также является одним из видов экономических методов управления. Хозяйственный расчет – метод, стимулирующий коллектив в целом на:

* закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;
* предоставление подразделению организации оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
* разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
* экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда;
* применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.(14)

Хозяйственный расчет необходим для управления персоналом. Его инструментами являются самостоятельность подразделений, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Самоуправление предстает как процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда каждый из них сам решает вопросы в пределах отведенных полномочий, распределения ресурсов, трудовых функций и совместного заработка. Речь идет об ассоциациях трудящихся, регулирующих реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, то есть осуществляющих ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом “снизу”. Именно на этом уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более “высокие” ступени управления.

Для того чтобы эффективность экономических методов управления была на высоком уровне, необходима отзывчивость организации на экономические рычаги. В ином случае не имеет никакого значения самофинансирование и расширение организации. Расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам управления. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к этим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса.

**Экономическое стимулирование** представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада в деятельность предприятия. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

* взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации;
* дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
* сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;
* сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.(15)

Экономическое стимулирование проявляется в установлении уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Главный элемент стимулирования – заработная плата, которая является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

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 работы управленческого состава предприятия.

Заработная плата в целом является ценой рабочей силы, соответствующей 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, а именно в стоимость продукции предприятия входит стоимость материалов и сырья, амортизационные отчисления, основная и дополнительная заработная плата, обязательные отчисления от зарплаты сотрудников организации, накладные расходы и прибыль.

Необходимо продемонстрировать структуру заработной платы для того, что понять какие составляющие входят в неё, и какой вес имеет каждый элемент в общей величине заработной платы:

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при выработке надлежащих часов, дополнительная зарплата – различного рода выплаты за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями (перевыполнения плана), премия за основные результаты труда стимулирует достижение конечных результатов, выплачивается из прибыли.

Что же касается, материальной помощи, то она выплачивается в каких-либо экстремальных ситуациях, например, смерть сотрудника или его близких родственников.

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.

Последним из обычно используемых руководителями видов экономических методов управления персоналом является **участие сотрудников в прибылях путем приобретения ценных бумаг**.

Ценные бумаги – это главный инструмент фондового рынка, неденежный эквивалент права на собственность, при реализации которых владелец предъявляет их к реализации 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.

Экономические методы управления предполагают разработку планово – экономических показателей, а также средств их достижения. В результате повышения эффективности так называемых экономических рычагов и стимулов сформировываются такие условия, при которых трудовой коллектив побуждается к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

Экономические методы управления персоналом нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.(16)

На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно – административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

1. **Социально-психологические методы:**

Значительная роль в управлении персоналом отдается социально-психологическим методам воздействия. Необходимость существования этих методов обусловлена тем, что менеджмент – это, в общем, координация деятельности людей в процессе производства. Эффективность деятельности персонала и управление им зависит, как и от объективных факторов, так и от субъективных, в том числе и от социально-психологических (например, психологический климат в коллективе). Для результативного воздействия на коллектив необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но ещё и осуществлять управляющее воздействие. Для этого и необходимы социально-психологические методы воздействия.

Социально-психологические методы управления персоналом – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Эти методы специфичны, а именно их особенность заключается в том, что используются в значительной доле неформальные факторы, интересы группы, коллектива, в процессе управления персоналом.

Создание в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства – это и есть цель этих методов управления. Социально-психологические методы управления предполагают изучение социальных и психологических условий труда в производственных коллективах, их влияния на состояние личности, а через нее – на результаты производственной деятельности. В основе этих методов лежат законы социологии и психологии.

Таким образом эти виды методов делятся на социологические и психологические.

**Социологические методы** управления служат для оценки места и назначения сотрудников в коллективе, для выявления неформальных лидеров и обеспечения им поддержки, использования мотивации персонала для достижения конечного результата труда, предупреждения межличностных конфликтов в коллективе и также для обеспечения эффективных коммуникаций. К числу социологических методов управления персоналом относят моральное стимулирование (а точнее использование мотиваций сотрудников), социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Стоит начать с **морального стимулирования**. Оно направлено на удовлетворение как духовных и нравственных, так и физических потребностей. Для стимулирования и мотивации работников на современных предприятиях используются различные методы, побуждающие людей ответственно относиться к своей работе, быть верными предприятию, поддерживать его имидж и другое. При выборе методов стимулирования учитывается не только материальная заинтересованность, но и психологические факторы.

Разнообразные теории мотивации помогают создать обоснованную базу для реализации этого этапа управления человеческими ресурсами. Однако учет культурных, личностных, организационных и других аспектов деятельности работников остается зоной ответственности руководства предприятия.(17)

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

* знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
* сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
* мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
* хотеть (они должны быть мотивированы).

Мотивами называют побуждения человеческого поведения, базирующиеся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Как уже говорилось, существуют различные теории мотиваций, которые успешный менеджер обязан знать и правильно использовать эти классификации потребностей.

Например, мотивы человеческого поведения можно упорядочить с помощью пирамиды Маслоу:

А также можно привести примеры удовлетворения этих потребностей:

Помимо этой теории мотиваций существует также теория Ф. Герцберга. Он различает две группы основных факторов мотиваций: гигиенические – их отсутствие ведет к неудовлетворенности, наличие – не оказывает какого-либо заметного влияния, и мотиваторы – их наличие ведет к удовлетворенности персонал, отсутствие - не оказывает заметного влияния.

Ещё одна теория из ныне существующих – это теория мотиваций Д. МакКелланда. Дэвид МакКелланд делает упор на потребностях высших уровней: во власти, успехе и принадлежности, считая, что потребности низших уровней, как правильно, удовлетворены.(17)

Менеджеры должны готовить людей с ярко выраженной потребностью власти к занятию высоких должностей, давать им возможность проявлять свои лидерские качества, с высокоразвитой потребностью успеха – нужно давать задания умеренной степени сложности и риска и регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами, с потребностью причастности – давать работу с возможностью общения.(18)

Удовлетворение потребностей возможно с помощью вознаграждений. Принято различать:

* внутреннее вознаграждение – удовлетворение, которое человек получает от работы, общения с другими людьми и т. п.;
* внешнее вознаграждение – блага, получаемые от предприятий в виде материального, социального, дополнительного обеспечения.(19)

Таким образом, становится ясна значимость морального стимулирования, менеджер должен использовать стимулирование (т.е. мотивации сотрудников) для обеспечения эффективной деятельности персонала для получения желаемого результат.

Хотелось бы отметить, что «специалисты Высшей школы менеджмента СПбГУ проводили обследование сотрудников компаний Санкт-Петербурга на восприятие модели А. Маслоу. Было опрошено 216 сотрудников из 7 компаний, в том числе 75% - работники умственного труда (управленческий консалтинг, инжиниринг и т.п.), 25% - физического труда (строительство, производство). Выяснилось, что мотивационные предпочтения работников умственного и физического труда примерно одинаковые. На первом месте оказался такой фактор мотиваций, как деньги (по Маслоу – физиологический уровень потребностей), на втором месте у «интеллектуалов» – самореализация, у «работяг» самореализация на третьем месте. Но денег хочется всем, и в первую очередь!»(20)

Хорошая работа управляющего персоналом по мотивации сотрудников ведет:

* к увеличению оборота и прибыли;
* к улучшению качества изделий;
* к более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
* к повышенному притоку сотрудников;
* к повышению их работоспособности;
* к большей сплоченности и солидарности;
* к уменьшению текучести кадров;
* к улучшению репутации фирмы.(21)

Нередко в практике управления встречается, что менеджер (менеджер-монстр) может использовать негативное моральное стимулирование своих сотрудников, в частности модели внутренней конкуренции:

* игра на выбывание: на одну должность берут несколько претендентов, в течение испытательного срока некоторые из них отсеиваются;
* гонка за призом: приз – вакантное место;
* борьба за одеяло (за проекты): часто возможность участвовать в масштабном проекте получают не самые квалифицированные работник, а самые расторопные;
* зоопарк (близость к вожаку): необходимость наиболее убедительно демонстрировать начальнику свои достоинства, выслуживаться. Таких работников назначают на высокую должность, но через некоторое время убирают назад, разжалуют;
* управляемый моббинг – эскалация внутренних конфликтов: разжигаются и поддерживаются конфликты. Для чего это надо? Для концентрации власти.(22)

Следующим видом социологических методов управления персоналом является **социальное планирование**. Социальное планирование служит для сформирования социальных целей и критериев и разработки социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.д.) и плановых показателей, а также для регулирования отношений внутри коллектива. Создание социальных нормативов влечет за собой упорядочивание социальных отношений между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм. Конкретными методами социального нормирования являются правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета (для обеспечения этики поведения сотрудников и деятельности организации издают этический кодекс, или кодекс поведения), формы дисциплинарного воздействия. В социальное планирование входит методы регулирования, они отвечают за упорядочивание социальных отношений путем выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и индивидуумов. Социальное планирование способствует достижению конечных социальных результатов организации: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, росту уровня образования и квалификации сотрудников 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 послекризисной российской практике.(23)

Очень часто в практике управления персоналом менеджеры используют **социологические исследования**. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. К методам социологических исследований относят: анкетирование, интервью, социометрические наблюдения, метод наблюдения, собеседования и т.п.

**Анкетирование** – важная процедура оценки и отбора претендентов. Этот метод служит не только для отсева кандидатов на вакантное место, но также для определения факторов, нуждающихся в более пристальном изучении. Искажение информации в анкете служит поводом для увольнения сотрудника.

Анализ анкетных данных выявляет следующее: соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки); круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.(24) Следовательно, главной задачей анкетирования является выявление личностных характеристик индивидуумов, которые могут помочь менеджеру при выборе кандидата на определенную должность.

**Интервью** предполагает подготовку интервьюера до беседы, а потом в ходе диалога с собеседником – поучение необходимой информации. Интервью является неидеальном методом личностной оценки работника, т.к. при его проведении возникает ряд проблем, связанных с психологическими и эмоциональными факторами.

Еще одним видом социологического исследования принято считать **социометрический метод**. Он необходим для анализа дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе (это тоже необходимо знать управляющему персоналом для правильного подхода к своим подчиненным). На основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.(25) Социометрическая структура группы несет важную информацию о характере межличностных отношений в группе.

**Метод наблюдения** позволяет успешному менеджеру выявить качества и личностные характеристики сотрудников, которые зачастую обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авариях, стихийных бедствиях, столкновениях).

**Собеседование** обычно проводится в виде неформальной беседы, в которой решаются небольшие кадровые задачи, используется при деловых беседах, при приеме на работу, в воспитательных мероприятиях.

Оценка личностных качеств сотрудников помогает управляющему использовать в полной мере человеческие ресурсы для достижения результатов фирмы. Личностные качества сотрудников отражают их внутренний мир, который напрямую влияет их трудовую деятельность и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества делятся на деловые – определяющие результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций; моральные (нравственные), которые отражают личные моральные качества сотрудника.

**Партнерство** служит для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности (определяющие взаимозависимость сотрудников) в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Существуют следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям. 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, которые необходим для успешного достижения необходимого результат деятельности фирмы. Управляющий должен способствовать развитию партнерских отношений своих подчиненных, а не препятствовать им, разумеется, в пределах морально-этических и деловых норм.

К социологическим методам управления относится и соревнование. **Соревнование** выражается в стремлении сотрудников быть первыми, лучшими, в стремлении к успеху и самоутверждению. Менеджер должен создавать ситуации, в которых можно использовать этот метод, для концентрации и повышения эффективности работы персонала.

В каждой организации происходят различные конфликты, высококвалифицированный менеджер должен стараться их избегать, но еще одним видом социологических методов является **управление конфликтами**. Под конфликтом понимают « столкновение мнений несогласных сторон». Управление конфликтами можно изобразить в виде схемы:

Значительно легче и дешевле предотвратить конфликт, чем дать ему «разгореться». Менеджер должен владеть методами его предотвращения для нормальной координации деятельности организации. Среди структурных методов разрешения конфликта обычно выделяют четыре основных:

* разъяснение требований к работе, т.е. нормализация и корректировка информационных потоков о задачах целях, обязанностях исполнителей и т.д.;
* использование координационных и интеграционных механизмов – разграничение полномочий в области взаимодействия;
* установление комплексных целей предприятия – создание направленности в деятельности разрозненных подразделений;
* использование системы вознаграждений – поощрение конструктивного поведения исполнителей и руководителей.(26)

Становится ясно из вышесказанного, что управляющий должен обладать качествами не только отличного менеджера, но и очень хорошего социолога и психолога, чтобы контролировать возникающие конфликты и разрешать их в минимальные сроки наилучшим способом.

Что же касается **психологических методов воздействия**, то они направлены на регулирование отношений между людьми и, как правило, индивидуальны и направлены на конкретную личность. Особенность этих методов – они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. К ним относятся: психологическое планирование, методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения, способы психологического воздейсвтия на персонал.

**Методы комплектования малых групп** позволяют определить оптимальные количественные и качественные отношения между работниками с учетом психологической совместимости. К **методам гуманизации труда** относятся использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т. д. Методы **профессионального отбора и обучения** направлены на профессиональную ориентацию и подготовку людей, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.(27)

Одним из видом психологических методов является **психологического планирование**.Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.(28) Психологическое планирование – это новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. К результатам психологического планирования относятся: 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.(29)Для эффективности действия этого метода необходимо, чтоб им занималась профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Менеджеры по персоналу используют **методы психологического воздействия** для управления своими подчиненными, для координации их деятельности. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал. К ним относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Необходимо рассмотреть их подробнее.

**Внушение** – психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Путем внушения можно заставить человека совершить поступок, несмотря на его желание и волю. Самым негативным проявлением внушения является зомбирование (человек совершает поступки, выходящие за рамки моральных норм).

**Убеждение** – аргументированное и логическое воздействие на психику подчиненного для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров и устранения конфликтов в коллективе.

**Подражание** – способ воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, поведение которого является образцом для других членов коллектива.

**Побуждение** – позитивная форма морального воздействия на человека, при которой подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность и мотивация к успешному выполнению порученной работы, это позволяет повысить моральную значимость сотрудника в организации

**Вовлечение** – психологический прием, с помощью которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса. Например, выборы руководителя, принятие согласованных решений.

**Принуждение** — это крайняя форма психологического воздействия, когда отсутствуют результаты других форм воздействия, при этом сотрудника заставляют выполнять определенную работу вопреки его воле и желанию.

**Осуждение** – прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

**Требование** имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

**Запрещение** проявляется в тормозящем воздействии на личность. К нему относится запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.)

**Порицание** обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда подчиненный считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем.

**Командование** применяется в ситуации, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без критических реакций. Команда должны отдаваться твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком.

**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. Намек обращается к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует в конкретной обстановке, и взяв во внимание психологическое настроение человека.

**Похвала** – позитивный психологический прием воздействия на личность, оказывающий более сильное воздействие, чем суждение. Однако применение этого приема должно быть различно по отношению к опытному и молодому сотруднику.

**Комплимент** не следует смешивать с лестью, он должен возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Французская пословица гласит: «Лесть – это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает». Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

**Просьба** представляет собой весьма распространенную форму общения сотрудников, реже она применяется в общении руководителя с сотрудником. Но одновременно является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к нему.

Последним способом психологического воздействия является совет. **Совет** – это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. Но в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует минимизировать.(30)

Современное экономическое положение России не способствует поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. Из-за этого необходимо прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, обращая внимание на то, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Для успешного управления персоналом необходимо хорошо знать социально-психологические методы воздействия, но не следует их использовать для решения конкретных стратегических задач.

1. **Сравнительная характеристика методов управления персоналом:**

Мне кажется необходимым привести краткую сравнительную характеристику 3 главных методов управления для систематизации их. Мне бы хотелось представить её в виде таблицы для более четкого и краткого рассмотрения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Признаки методов управления** | **Группы методов управления** |
| **1. Название методов управления** | ***Административные*** | ***Экономические*** | ***Социально- психологические*** |
| **2. Субстанция методов** | Директива, дисциплина | Оптимизация мотивов | Психология, социология |
| **3. Цель управления** | Выполнение законов, директив, планов | Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов | Достижение взаимопонимания |
| **4. Структура управления** | Жесткая | Адаптивная к ситуациям | Адаптивная к личности |
| **5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы** | Государственная | Корпоративная, частная, государственная и д.р. | Частная |
| **6. Субъект воздействия** | Коллектив, индивидуум | Индивидуум | Индивидуум |
| **7. Форма воздействия** | При помощи нормативно-методических документов | Мотивация | Управление социально-психологическимипроцессами |
| **8. Основное требование к субъекту при применении методов** | Исполнительность, организованность | Профессионализм в данной области | Психологическая устойчивость личности |
| **9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы** | Физиологические, обеспечение безопасности | Физиологические | Все потребности |
| **10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы** | Линейная, функциональная | Проблемно-целевая, матричная | Бригадная |
| **11. Преимущественное направление управляющего воздействия** | Сверху вниз | Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх) | Вертикальное и горизонтальное |
| **12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы** | Высший и средний | Высший, средний, низший | Низший |
| **13. Характер управленческой информации** | Качественная, детерминированная | Качественная, стохастическая | Комплексная (как фактор качества), стохастическая |
| **14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов** | Авторитарный | Смешанный | Демократический |
| **15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов** | Флегматик | Сангвиник | Сангвиник |
| **16. То же относительно объекта управления (исполнителя)** | Сангвиник | Флегматик, холерик | Меланхолик |
| **17. Тип чаше всего принимаемого управленческого решения** | Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно- методических документов и директив | Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании | Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их |
| **18. Конкретные методы и способы управления** | 1. Регламентирование2. Нормирование3. Организационное проектирование4. Приказ5.Распоряжение6. Указания и инструкции | 1. Технико-экономическое планирование2. Хозрасчет3. Экономическое стимулирование4. Участие в прибылях путём приобретения ценных бумаг | 1.Моральное стимулирование2. Социальное планирование3. Социологические исследования4. Оценку личностных качеств5. Партнерство6. Соревнование7. Управление конфликтными ситуациями8. Психологическое планирование9. Методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения10. Способы психологического воздействия на персонал. |

Наиболее эффективная деятельность управляющего персоналом может быть достигнута лишь при комплексном использовании экономических, административных и социально-психологических методов управления.

**Заключение:**

Одной из главных задач современной системы управления является создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, а эти условия могут создаваться только высококвалифицированной и обученной группой руководительского состава.

В данной экономической ситуации необходимо максимизировать прибыль и минимизировать затраты организации с помощью эффективного использования имеющихся у него ресурсов. Человеческие ресурсы являются неотъемлемой и, пожалуй, одной из самых главных частью ресурсов фирмы. Правильный подход к управлению этими ресурсами ведет к эффективному достижению целей, путем минимизирования различных затрат.

Управляющий персоналом не может достичь успеха в управлении коллективом без знания и применения методов воздействия на персонал, даже если он имеет все личностные характеристики, которыми должен обладать успешный в своем деле менеджер.

В своей курсовой работе я проанализировала методы управления персоналом, которые на данном этапе менеджмент выделяет, а именно: административные, экономические и социально – психологические. С помощью сравнительной характеристики этих методов можно сделать вывод, что максимальная эффективность деятельности управляющего будет достигнута только при их комплексном использовании, т.к., делая упор на один конкретный метод, теряется эффективность действия других методов, т.е. цели организации не будут достигнуты должным образом.

Также я пришла к некоторым отдельным выводам относительно методов управления персоналом:

* административные методы – субстанция управления. Низкое качество законодательных актов и нормативов повлечет за собой низкое качество низкое качество других компонентов системы управления. При условии, что политика и право не будут иметь должного обоснования, то экономика и психология ничего не смогут сделать для развития любой системы. Следовательно, субстанция административных методов (акты, нормативы и т.п.) должна быть высшего качества;
* экономические методы направлены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, качества жизни населения. Основа методов побуждения – оптимизация управленческого решения и материальная мотивация персонала на его реализацию, что характеризует эффективность работы организации. В условиях рыночной экономики конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения организации и мотивы в целях повышения качества жизни населения. По данным РАГС эффективность этих методов оценивается, как 40% от общей эффективности всех методов управления;
* социально – психологические методы управления имеют в свое основе исследование психологического портрета личности, мотивацию ее потребностей, составляющих духовные физиологические, социальные нужды. Успешный управляющий должен хорошо знать потребности своих подчиненных для реализации целей организации. Эти методы используются к объектам с высокой степенью свободы, это является нелегкой задачей, ведь известно, что приказывать или экономически стимулировать гораздо легче, чем убеждать. А для этого и необходимо как раз знать психологические установки личности, чтобы убеждать.

На данном этапе развития менеджмента и экономики считается, что эффективность организационно – правовых и экономических методов примерно в два раз больше, чем психологических, но последние в данное время приобретают всё большую значимость, т.к. персонал – это индивидуумы, имеющие свои ценности, потребности и личностные характеристики.

**Список используемой литературы:**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации;
2. В.И. Бовыкин, Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления, М.: Экономика, 1997;
3. И.М. Бухалков, Внутрифирменное планирование, М.: ИНФРА-М, 1999;
4. И. Герчикова, Учебник: Менеджмент, М.: Юнити, 1995;
5. Г.Я. Гольдштейн, Основы менеджмента, Т.: ТРТУ, 2003;
6. В.А. Заренков, Управление проектами, М.: АСВ, 2006;
7. Т.Д. Иванова, С.А. Тавридович, А.Н. Шабашова, Учебное пособие: Основы менеджмента, СПб: БГТУ, 2006;
8. А.Я. Кибанов, Управление персоналом организации, М.: ИНФРА-М, 2002;
9. В.Е. Ланкин, Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога, Т.:ТРТУ, 2006;
10. В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин, Методы управления персоналом,
11. А.Н. Цветков, Менеджмент: Учебник для вузов, СПб, 2009;
12. Russell Archibald D., Managing High-Technology Programs and Projects., NY: John Wiley & Sons, 1976;
13. О. Гончарова, Чего много не бывает, Ведомости, 20.03.2008, С. А-07;
14. Д. Лисицын, С кнутом за пряником, Секрет фирмы №9, 2007, С. 56 – 58;
15. www.ahrm.ru;
16. www.bre.ru;
17. www.infomanagement.ru;
18. www.inventech.ru;
19. www.ippnou.ru;
20. www.i-u.ru;