## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на современном этапе развития нашей страны решение задач, стоящих перед предприятием, возможно при условии создания надлежащей мотивационной основы, способной побудить персонал предприятия к эффективной деятельности. Одним из главных факторов, который обеспечивает развитие предприятия, в современных условиях является оптимизация системы мотивации труда персонала.

Мотивация персонала - это основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. [[1]](#footnote-1) Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятия, различных форм собственности и сфер деятельности.

Ни одна система управления не будет функционировать с наибольшей отдачей, в случае если она не будет содержать в себе действующую систему мотивации. Мотивированный персонал — это гарантия эффективной деятельность и поступательного движения компании, в направлении реализации ее стратегии упрочения ее положения на рынке в целом. Формирование концепции стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с максимальной эффективностью, считается одной из наиболее непростых и сложных задач управляющего. Невозможно выпускать из виду то, что от выбранной менеджментом концепции мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели компании.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания предприятия в жесткой конкурентной борьбе.

Для того, чтобы сотрудники были заинтересованы в итогах собственного работы- следует их мотивировать, пробуждать к действию. Ясно то, что главным мотивирующим фактором считается заработная плата, но, имеется большое число и других факторов, побуждающих людей работать. В настоящий период существует большое число методов влияния на мотивацию определенного лица, которые мы рассмотрим, при этом спектр их регулярно увеличивается.

**Объект исследования** - ООО «Контур».

**Предмет исследования**- система мотивации персонала в маркетинговой службе.

**Цель работы** - анализ мотивационной деятельности персонала в маркетинговой службе на примере ООО «Контур».

Исходя из цели исследования, в работе поставлены следующие задачи:

* раскрыть сущность понятия мотивация труда;
* охарактеризовать современные методы мотивации труда персонала предприятия;
* рассмотреть эффективную систему мотивации труда;
* исследовать организационно-экономическую характеристику предприятия;
* провести оценку системы мотивации труда ООО «Контур»;
* подсчитать экономическую эффективность от мероприятий.

Теоретической основой является анализ литературы, интернет ресурсов и статей.

Методы исследования в выпускной квалификационной работе: практический метод (наблюдение, анкетирование, беседа, анализ результатов), метод анализа литературы по теме работы. Практическое значение полученных результатов исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию мотивации труда и повышения эффективности деятельности ООО «Контур»».

Структура выпускной квалификационной работы: в первой главе речь идет о понятии мотивации, ее роли, значении, о методах управления персоналом в ресторанном бизнесе и особенностях внедрения системы мотивации; во второй главе рассматривается характеристика предприятия, кадровая политика, анализ управления мотивацией, анализ удовлетворенности сотрудников на примере ООО «Контур»». В третьей главе даются меры, направленные на повышение мотивации труда и их экономическая эффективность. В заключении обобщены выводы, основные положения работы и рекомендации.

## **Глава I МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА**

## **1.1 Понятие, роль и значение мотивации персонала**

В организационной деятельности предприятия все большее значение приобретают мотивационные аспекты, ведь коммерческий успех любого предприятия зависит в первую очередь от того, насколько сотрудники реализуют свой профессиональный потенциал. [[2]](#footnote-2)

Нечасто можно встретить человека, который целиком и полностью доволен своей работой. Все потому, что зачастую люди занимают должности не по призванию. Но в силах руководителя сделать так, чтобы рабочий процесс был комфортным для всех, а сотрудники выполняли свои обязанности с удовольствием.

Успешные бизнесмены не понаслышке знают о том, что своих работников нужно стимулировать и всячески поощрять, т. е. мотивировать. От этого зависит производительность труда, качество выполняемой работы, перспектива развития компании и т. д.

«В экономическом смысле мотивация - это деятельность, имеющая цель активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач». [[3]](#footnote-3)

Управление любой организацией включает в себя два основных положения. Первое положение - это определение целей и задач фирмы. В соответствии с поставленными целями разрабатываются мероприятия по их достижению, и осуществляется анализ результатов. Менеджмент на данном этапе состоит в решении ряда управленческих и логических задач, а также в организации эффективной деятельности на предприятии. Второе положение - это руководство предприятием и управление людьми, работающих на данном предприятии. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы - одна из важнейших целей, а также залог эффективной деятельности предприятия. Первое и второе положения менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому рассматривать одно из этих положений нецелесообразно. [[4]](#footnote-4)

Мотивация труда сочетает в себе потребности, интересы и мотивы личности и возникает она только при диалектическом сочетании потребностей и стимулов. Стимулы могут трансформироваться в мотивы лишь тогда, когда сами стимулы соответствуют интересам личности. Наиболее сильные и устойчивые мотивы возникают в том случае, если, будучи объективными, стимулы переходят в субъективные интересы, а последние – в личную потребность. Мотивация труда является функцией миссии трудовой активности человека в течение всей его жизни. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью.[[5]](#footnote-5)

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, в случае если установить используемые для его объяснения понятия:

* Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности считаются источником активности человека, предпосылкой его целенаправленных действий.
* Мотивы — это побуждения человека к действию, нацеленные на результат.

(цель).

* Цели — это желаемый объект, либо его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а кроме того взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1 Общая схема мотивационного процесса**

Однако представленная на рисунке схема протекания мотивационного процесса считается условной и упрощенной и предоставляет только самое общее понятие о взаимосвязи потребностей, мотивов и целей человека. В практике установить и структурировать составляющие мотивационный процесс элементы практически невозможно из-за особенности мотивационных структур разных людей, неочевидности мотивов, сложного взаимодействия между разными потребностями. [[6]](#footnote-6)

Творческое отношение менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда. Грамотное управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности организаций и считается основополагающим критерием ее экономического успеха. [[7]](#footnote-7)

А ведь еще несколько лет назад главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и изменению организационных структур на предприятии. В настоящее время основное внимание уделяется человеческому фактору, так как сущность и эффективность бизнеса определяют люди. Именно люди являются ключевым ресурсом любой организации. Грамотный менеджмент в данной области формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности каждого работника, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих и коллективных достижений. [[8]](#footnote-8)

В деятельности человека, мотивация оказывает воздействие на такие характеристики, которые представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 Характеристика деятельности человека**

* Усилия:

Одну и ту же работу человек может выполнять, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в пол силы. Кроме того, он может стараться хвататься за работу полегче, а может приступать за непростую и нелегкую работу, выбирать решение попроще, а может находить и приступать за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов тратить человек. И зависит это от того, в какой мере он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. [[9]](#footnote-9)

* Старания:

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его работы, другой может стараться выполнять все наилучшим образом, работать с полной эффективностью, не избегать работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих возможностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

* Настойчивость:

Третья характеристика данной деятельности, влияет на мотивацию, она состоит в настойчивости развивать и продолжать начатое дело. Это довольно важная характеристика работы, учитывая, что часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к подобному делу. Стоит отметить, если они имели довольно хорошие результаты вначале, то потеря или отсутствие настойчивости и интереса может привести к тому, что сократят усилия и, при этом они станут меньше стараться, выполняя роль на существенно низком уровне, если сравнивать с их возможностями. Процесс отсутствия настойчивости негативно сказывается на доведении дела до конца. Сотрудник может выдвигать великолепные идеи и не делать ничего для их выполнения, что будет для организации рядом упущенных возможностей.

* Добросовестность

Процесс добросовестности при исполнении работы, которое означает ответственную производимость работы, с учетом всех регулирующих норм и нужных требований для ряда работ, считается важным условием их благополучного выполнения. Каждый человек может обладать отличными знаниями и квалификацией, быть созидательным и способным, очень много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. Также сводить на нет положительные результаты его работы. Руководство фирмы обязано хорошо представлять себе это, а также стараться строить таким образом систему мотивирования, для того чтобы она развивала у работников подобную характеристику их поведения в организации.

* Нацеленность

Нацеленность подобной характеристики в сфере действия человека указывает на то, к чему именно он стремится, помогая осуществить определенные действия. Каждый человек выполняет свою работу потому, что она должна приносить ему отдельные удовлетворение (материальное или моральное), при этом может он хочет помочь своей фирме решить ее задачи. Для процесса управления довольно важно знать направленность действий каждого человека. Не менее важно уметь при помощи мотивирования ориентировать подобные действия в отдельном направлении. [[10]](#footnote-10)

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития компании. В подобных условиях мотивация трудовой деятельности работников компании приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял возложенную на него работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован либо, иначе говоря, мотивирован.

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации персонала предприятия необходимо определять ключевые потребности работников, связывать их с целями предприятия за счет различных видов вознаграждений, учитывать индивидуальные особенности персонала и состояние среды в процессе создания эффективной системы мотивации персонала предприятия.

Мотивационный механизм любого предприятия – это комплексная система различных форм и методов управленческих воздействий на отдельного работника, трудовой коллектив, для того, чтобы инициировать и реализовать процессы самоорганизации. При этом механизм мотивации направляет активизацию не только внутренних мотивов (внутренняя мотивация), но и на формирование внешних условий (внешней мотивации) для достижения целей и задач организации. [[11]](#footnote-11)

На мотивацию воздействуют факторы внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда:

1. Производство (объем, структура, темп производства, контроль качества и др.);

2. Персонал (структура, потенциал, квалификация, численность, текучесть, интересы, потребности, стоимость рабочей силы);

3. Организация управления (организационная структура, система управления, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж фирмы и т.д.);

4. Финансы и учет (финансовая устойчивость и платежеспособность фирмы, прибыльность, рентабельность и др.).

Внешняя среда:

1. Факторы прямого воздействия:

- поставщики; - акционеры; - трудовые ресурсы; - законы и учреждения государственного регулирования; - потребители; - конкуренты.

2. Факторы косвенного влияния: - экономика страны; - научно-технический прогресс; - социально-культурные и политические изменения; - влияния групповых интересов и т.д.

В современном менеджменте мотивации отводится одна из ведущих ролей. Значимость мотивации в современных условиях обоснована тем, что персонал считается основным капиталом любой компании. Помимо этого, в нынешнее время происходит совершенствование условий производства, образование новых технологий, растут условия к качеству продукции, а в соответствии с этим происходит и изменение качественного содержания потребностей сотрудников. Новым феноменом нашего времени считается формирование мотивационного менеджмента, который выступает в роли управления профессиональной, производственной, творческой и инициативной деятельностью сотрудников. С целью улучшения мотивации следует всестороннее изучение персонала, мотивов его поведения, потребностей, уровня удовлетворенности.

Мотивация делится на материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование труда персонала - это комплекс материальных благ, получаемых персоналом за творческую деятельность, высокопрофессиональный труд и необходимые правила поведения. Подобным образом, в денежное стимулирование включают все типы денежных выплат, применяемых в организации.

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования считается премирование. Премией стимулируется особое повышение результаты труда, и её основой считается фонд материального поощрения. Основная характеристика премии, как экономической группы - модель распределения, согласно итогу труда, являющаяся личным трудовым заработком, т.е. премия относится к группе стимулирующих концепций.

Премия обладает неустойчивым характером, её величина может быть большей либо меньшей, она может в целом не начисляться. Эта черта весьма существенная, и, если премия её теряет, в таком случае с ней утрачивается значение премирования как материального стимулирования. Использование премии, как мощного средства стимулирования должно гарантировать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Льготы и компенсации считаются особой формой участия работника в экономическом успехе предприятия. В нынешней экономике условием успеха компании считается не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение работника, развитие его личности. В связи с этим можно отметить несколько задач, которые организация старается решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

* приведение в соотношение целей и потребностей работников с целями компании;
* формирование особой психологии у работников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
* увеличение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо компании;
* социальная защита работников на более значительном уровне, чем это предусмотрено законодательством;
* формирование положительного микроклимата в трудовом коллективе;
* развитие позитивного общественного мнения, как о компании, так работодателе и укрепление её положительного стиля среди сотрудников.

В качестве возможных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные организационные ценности, которые считаются адекватными, социально-обусловленные потребностям личности. К нематериальным могут относиться всевозможные стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и невалютного материального вознаграждения персонала. Смысл определения «нематериальный стимул» объединяет в себе все то, что обязательно отражается в чувствах человека и мысленных образах, в то же время действительно затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании основывается в познании психологических основ поведения человека в труде и представлении значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека.

Между материальными и нематериальными стимулами имеется диалектическая связь. Таким образом, заработная плата (материальный стимул) оказывает большое влияние на оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает в то же время и как социальный, моральный, психологический. Однако в случае если применять только материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся концепция стимулирования прекратит осуществлять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Стимулирование основывается в конкретных принципах:

• Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех сотрудников.

• Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

• Ощутимость. Имеется определённый предел действенности стимула, который значительно различается в разных коллективах. Это следует принимать во внимание при установлении нижнего порога стимула.

• Постепенность. Материальные стимулы подвергаются стабильной коррекции в сторону повышения, что следует учитывать, однако стремительно завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, негативно отразится на мотивации сотрудника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и появлением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие условия одинаково сильны согласно своему влиянию. Все зависит от места, времени и субъекта влияния данных факторов. По этой причине следует разумно сочетать данные виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого сотрудника.

Сложность стимулирования и управления развитием человеческих ресурсов обуславливает необходимость изучения мотивационного процесса, понимание сущности, содержания и логики которого способствует активизации высокопроизводительного труда, развития творческого потенциала, который можно плодотворно применить в интересах предприятия.

## **1.2 Методы мотивации персонала**

В современном менеджменте категория «управление персоналом» является чрезвычайно актуальной. Даже самые талантливые сотрудники без грамотного менеджера - это просто масса людей. Именно от руководителя зависит чего добьется коллектив и результат будет на выходе, поскольку управление представляет собой динамический процесс, который осуществляется и руководствуется людьми для достижения конечной цели и стратегии предприятия.

Система управления персоналом - это общая совокупность элементов, которые взаимосвязаны между собой, полное применение которых обеспечит эффективное управление персоналом.

Результативность управления персоналом зависит от эффективности методов и механизмов, при помощи которых будет осуществляться процесс управления персоналом [[12]](#footnote-12)

Методы управления персоналом - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения управления организацией. Менеджмент может рассматривать такие методы управления, как общую совокупность всевозможных приемов и способов, применяемых управленческим аппаратом фирмы, предприятия для процесса активизации творчества и инициативы всего персонала в процессе выполнения практической деятельности и для дальнейшего удовлетворения их жизненных потребностей. [[13]](#footnote-13)

Выделяют 3 группы методов:

• административные,

• экономические,

• социально-психологические.

Отличаются между собой способами и результативностью воздействия на персонал.

Административные методы управления.

Административные методы нацелены на такие мотивы поведения, как осознанная потребность дисциплины труда, чувство долга, желание человека трудиться в определенной организации и т.п. Данные способы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий либо административный акт подлежит неотъемлемому исполнению.

Для административных методов свойственно их соответствие правовым общепризнанным меркам, действующим на установленном уровне управления, а кроме того актом и распоряжением вышестоящих органов управления.

К административным методам относятся:

1) организационное проектирование;

2) регламентирования;

3) нормирование. [[14]](#footnote-14)

Сущность организационного проектирования состоит в установлении правил, обязательных для исполнения, которые определяют содержание и порядок организационной деятельности. Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирования и нормирования является базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Регламентирования состоит в разработке и введении в действие организационных положений, которые являются обязательными для выполнения в течение определенного периода действия этого положения.

Нормирование - более мягкий метод административного воздействия. Он предназначен для установки нормативов, которые служат ориентирами в деятельности.

Административные методы обязательны для дальнейшего исполнения и отличаются прямым характером действия. Неисполнение административных методов предполагает применение санкций к сотруднику.

Дисциплина — это обязательное для сотрудников подчинение правилам поведения, отдельным в соответствии с Трудовым кодексом[[15]](#footnote-15), другим коллективным договором, законами, трудовым договором, соглашениями, а также локальными нормативными актами фирмы. Каждый директор обязан создавать условия, нужные для соблюдения сотрудников дисциплины труда. Определяется трудовой распорядок организации общими правилами внутреннего трудового распорядка.

При совершении дисциплинарного проступка (ненадлежащее или неисполнение исполнение сотрудников, возложенных на него трудовых обязанностей по его личной вине), директор имеет право применить ряд дисциплинарных взысканий: замечание, увольнение по соответствующим основаниям, выговор.

Налагаются дисциплинарные взыскания главой фирмы и должностными лицами предприятия, которым делегированы соответствующие права (в установленном по закону порядке).

Директор, применяющий административные методы управления, также может использовать ещё одно взыскание, материальную ответственность, за процесс несоблюдения на работе трудовой дисциплины. [[16]](#footnote-16)

Стоит отметить, что материальная ответственность трудового договора наступает за ущерб, который причинен ею иной стороне подобного договора в результате ее противоправного виновного поведения, бездействия или действия, если другое не предусмотрено Кодексом и другими федеральными законами.

Отсюда следует, что административные методы управления персоналом нужны для правильной координации работы фирмы в целом и её подразделений. [[17]](#footnote-17)

Экономические.

Экономические методы управления персоналом– это система экономических стимулов и рычагов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработная плата, первоначальная стоимость, прибыль, цена), оказывающих большое влияние на производство не прямо, а косвенно, организующих функционирование предприятия его работников в нужном для общества направлении. Использование экономических методов управления необходимо для сознательного применения всей системы экономических законов и категории социального развития. Основной проблемой коллективной организации труда считается владение экономическими методами управления, что представляет собой комплекс экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий запросы коллектива в целом и личности в

частности. Среди многообразия экономических методов управления можно выделить, к примеру, метод экономического стимулирования.,

Экономическое стимулирование выступает в роли метода управления, опирающегося на экономические интересы работников. Его основные принципы составляют формирования прибыли компании и организации, а кроме того каждого работника в зависимости от индивидуального вклада. Система экономического стимулирования и есть комплекс разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, нацеленных на усиление интереса персонала и каждого работника в получении вероятной высокой прибыли. [[18]](#footnote-18)

На первом месте из числа инструментов материального стимулирования выступает заработная плата. Оплата труда представляет собой основной стимул трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь среди результата труда и его процесса и отражает объем и сложность труда работников различной квалификации. [[19]](#footnote-19)

Дополнительная заработная плата дает возможность учитывать сложность и квалификацию труда, сочетание специальностей, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности, либо обучение работников и прочее. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад сотрудников, конечный результат производства в определенные периоды времени. Время напрямую объединяет результаты труда каждого подразделения сотрудников главным коммерческим аспектам компании – прибылью. [[20]](#footnote-20)

Какие бы методы стимулирования не применялись в ресторанном бизнесе для всевозможных категорий персонала, рестораторам постоянно следует придерживаться рядом общих принципов.

Подход к стимулированию работников обязан быть индивидуальным. Наиболее полезных и значимых сотрудников, лидеров, от которых зависит преуспевание деятельности ресторана, необходимо обязательно выделять для достижения успехов предприятия. Исполнительный директор должен адекватно оплачивать труд персонала, не занижать и не переплачивать работникам. Всевозможные дополнительные стимулы должны даваться только лишь за конкретные достижения, за определённую проделанную работу. Очень «добродушный» управляющий, неизбежно, рано или поздно станет объектом шантажа со стороны персонала и попадёт от него в зависимость. [[21]](#footnote-21)

Затраты на стимулирование работников следует рассматривать с тех же позиций, что и затраты на обучение, а непосредственно как инвестиции в наиболее значимое, что есть, – людей. Это тот капитал, от которого в решающей степени зависит успех бизнеса. С финансовой точки зрения это, непременно, затраты. Однако с точки зрения производительности бизнеса – это инвестиции, которые окупаются неоднократно. [[22]](#footnote-22)

Итак, экономические методы управления представляют собой способы достижения экономических целей управления (средства) на основе осуществлении требований экономических законов. Другими словами, под экономическими методами в нынешнем значении подразумевается экономический расчёт, базирующийся на сознательном применении всей концепции экономических законов и категорий рыночной экономики.

Социально-психологические методы.

 Социально-психологические методы - это способы реализации управленческого воздействия на персонал, основанные на применение закономерностей психологии и социологии, а именно: неформальные группы, статус и роль личности, социальные потребности, система взаимоотношений в коллективе, психологический климат, этика поведения и общения персонала.

 Сущность подобных методов сводится воздействию на коллектив и личность для формирования в них установок по их творческой активности и трудовой деятельности. Для оказания влияния на отдельную личность применяются психологические методы, для влияния на группу, коллектив – социологические. [[23]](#footnote-23)

К более важным результатам использования психологических методов возможно отнести минимизацию психологических конфликтов (обид, скандалов, стрессов и т. д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей сотрудника, формирование организационной культуры, обеспечение здорового климата, на основе норм образа и поведения идеального сотрудника. Подобная группа методов управления применяется для установления наиболее благоприятного психологического климата и гармонизации взаимоотношений персонала. [[24]](#footnote-24)

Методы социального управления:

Анкетирование – это очень важная процедура отбора и оценки претендентов. Данный метод служит для отсева кандидатов как вакантное место, при этом оно является определенным фактором, который нуждается в пристальном изучении. Основной задачей анкетирования стало выявление ряда личностных характеристик индивидуумов, способных помочь менеджеру при выборе кандидата на отдельную должность.

Стоит отметить, что интервью - предполагает общую подготовку интервьюера до момента беседы, а уже потом в ходе проведения диалога с каждым собеседником – поучение нужной информации. При этом, интервью становится неидеальном методом для личностной оценки сотрудника, т.к. при процессе проведения появляется ряд проблем, которые связаны с эмоциональными и психологическими факторами. [[25]](#footnote-25)

Собеседование – в основном проводится в форме неформальной беседы, где решаются очень небольшие кадровые задачи, они применяются при приеме на работу, при деловых беседах, в воспитательных мероприятиях. Процесс оценки для личностных качеств работников помогает каждому управляющему применять в полной мере человеческие ресурсы для процесса достижения данный организации.

Наблюдение- помогает каждому успешному менеджеру выявить личностные характеристики работников и их качества, которые обнаруживаются только в крайних жизненных ситуациях или неформальной обстановке (стихийных бедствиях, столкновениях, авариях).

Соревнование - может выражаться в стремлении работников быть лучшими, первыми, в процессе стремления к самоутверждению и успеху. Каждый менеджер должен создавать ситуации, где можно применять данный метод, для повышения эффективности и концентрации работы управления персонала. [[26]](#footnote-26)

Процесс партнерства является разнообразной формой взаимоотношений в трудовом коллективе. Подобные отношения строятся на основе ряда взаимоприемлемых вопросов подражания, убеждения, советов, просьб, похвал. Все деловые отношения, строящиеся как дружеское партнерство, а также общих увлечений, способствуют всегда созданию в коллективе отличного социально - психологического климата, которые нужны для успешного процесса достижения нужного результат деятельности предприятия. Каждый управляющий обязан способствовать процессу развитию партнерских отношений подчиненных, и при этом не препятствовать им, в пределах деловых и морально-этических норм.

Процесс управления конфликтами - это «столкновение ряда мнений, которые не согласны друг с другом». Менеджер обязан владеть методами для его предотвращения для процесса нормальной координации работы организации. Каждый управляющий обязан обладать качествами отличного менеджера, а также очень хорошего психолога и социолога, чтобы уметь контролировать все появившиеся конфликты, а также разрешать их в минимально возможные сроки лучшим способом. [[27]](#footnote-27)

Методы психологического управления:

Внушение – это процесс психологического целенаправленного воздействие на каждую личность работника со стороны директора при помощи его апелляции к мотивам побуждения к труду и групповым ожиданиям. При помощи внушения возможно заставить каждого человека совершить поступок, учитывая его волю и желание. Очень негативным проявлением внушения стало зомбирование (каждый человек совершает поступки, которые выходят за рамки моральных норм).

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

Подражание – метод воздействия на ряд отдельного сотрудников или социальную группу при помощи личного примера директора или новатора производства, его поведение является образцом для иных членов коллектива.

Побуждение – это позитивная форма для воздействия морального воздействия на каждого человека, при этом подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация и уверенность к успешному выполнению работы, что позволяет увеличить моральную значимость работника в фирме. [[28]](#footnote-28)

Принуждение — это самая крайняя форма психологического воздействия, если нет результатов иных форм воздействия, учитывая, что сотрудника заставляют выполнять отдельную работу, не учитывая его желание и волю.

Вовлечение – это психологический прием, при помощи которого сотрудники становятся соучастниками общественного или трудового процесса. К примеру, выборы главы, принятие согласованных решений.

Осуждение – это прием психологического воздействия на каждого человека, при котором может произойти отклонения от моральных норм в коллективе или качества работы, а результаты труда довольно неудовлетворительны. Подобный прием не применяется для процесса воздействия на работников со слабой психикой и фактически бесполезен для действия на отсталую часть трудового коллектива.

Все требования имеют силу распоряжения. При этом оно может быть эффективным лишь в том случае, когда глава обладает огромной властью или использует непререкаемым авторитетом. В иных вариантах подобный прием также может оказаться полностью бесполезным или очень вредным. В ряде случаев категорическое требование было идентично с запрещением, которое выступает как легкая форма принуждения.

Процесс запрещение может проявляться в тормозящем воздействии на каждую личность. Сюда относится запрет импульсивных действий неустойчивого характера, что стал вариантом внушения, и ограничения недозволенного поведения (попытки хищения, бездеятельность и т.п.)

При этом порицание обладает убеждающей силой лишь в тот момент, когда подчиненный считает себя последователем и неразрывно связанным с директором (в психологическом контексте).

Применяется командование в ситуации, когда нужно быстрое и точное исполнение ряда поручений без критических реакций. Все команды обязаны отдаваться голосом с эмоционально окрашенным оттенком или твердым спокойным голосом. [[29]](#footnote-29)

При этом обман ожиданий быть эффективен в ситуации использовании напряженного ожидания, когда все предшествующие события смогли создать у работника определенный направленный ход мыслей, который обнаруживает свою несостоятельность, а также помогающий воспринять без возражений новую идею.

Похвала – это психологический позитивный прием воздействия на каждую личность, который оказывает сильное воздействие, чем само суждение. При этом использование подобного приема должно обязано различно если сравниваться с молодыми и опытными сотрудниками. [[30]](#footnote-30)

Намек — это общий прием косвенного убеждения при помощи шутки, аналогии и иронического замечания. Намек может обращаться к эмоциям. Так как намек представляет из себя потенциальную возможность оскорбления личности, его нужно использовать в определенной обстановке, при этом учитывая психологическое настроение человека.

Любой комплимент не нужно смешивать с лестью, он обязан возвышать работника, а также наталкивать на размышления. Пословица, родившаяся во Франции, гласит: «Лесть – это умение сказать каждому человеку то, что он думает о себе сам». Стоит отметить, что предметом комплимента обязаны быть дела, идеи, вещи, относящиеся косвенно к определенному работнику.

Просьба является весьма распространенной формой общения работников, реже она используется в общении главы с работником. Но является одновременно очень эффективным методом директора, учитывая, что воспринимается подчиненным как метод доброжелательного распоряжения и показывает уважительное отношение к нему. [[31]](#footnote-31)

Точно установить каким будет результат всех методов затруднительно. Все методы управления персоналом обычно применяются в комплексе и связаны между собой. Подобные способы управления персоналом, в первую очередь экономические, играют важную роль в процессе управления персоналом и являются основой управленческого воздействия.

1. Майорова Е.Р. Механизмы мотивации персонала в управлении предприятиями производственной сферы. Экономика, социология и право. 2016. № 2. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. Когденко В. Г. Экономический анализ: учебное пособие для студентов вузов, 2013 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кузнецова И.В Cистема управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием, 2016. [↑](#footnote-ref-4)
5. Матвиенко Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на предприятии. 2017. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гафарова З.Р. Система оценки персонала – основное звено в управлении предприятием, 2017. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кузнецова Ю. В. Менеджмент: учебник /− СПб: ГУ, эконом. факультет; М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2014 [↑](#footnote-ref-7)
8. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2012 [↑](#footnote-ref-9)
10. Курбатов А.В., Воздвиженская К.С. Современные подходы в управлении персоналом на предприятии общественного питания, 2014. [↑](#footnote-ref-10)
11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - учеб. Пособие / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ. 2013 [↑](#footnote-ref-11)
12. Закиров А.М. Организация работы с персоналом на предприятии при управлении качеством продукции, 2017. [↑](#footnote-ref-12)
13. Бурцева Е.Е., Цыбенова Д.Д. Методы управления персоналом, 2018. [↑](#footnote-ref-13)
14. Грошева С.А. Управление персоналом как важнейший элемент системы управления предприятием, 2016. [↑](#footnote-ref-14)
15. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кузминчук В.С., Кобозева Е.М. Формирование системы мотивации персонала в управлении предприятием. Новая наука: Теоретический и практический взгляд, 2016. [↑](#footnote-ref-16)
17. Егорова Е.М. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, 2016 [↑](#footnote-ref-17)
18. Вакуленко Р.Я. Современные методы стимулирования и оплаты труда персонала предприятия // Современный бухгалтерский учет.2013 [↑](#footnote-ref-18)
19. http://mirznanii.com/a/169832/sovershenstvovanie-motivatsii-personala-organizatsii-na-osnove-vyyavleniya-ego-potrebnostey [↑](#footnote-ref-19)
20. Максимчук В. Н. Стимулирование и мотивация персонала, 2012 [↑](#footnote-ref-20)
21. Бойко Н.Е., Калинина Е.А., Нагоркина В.В. Обеспечение системного подхода к управлению персоналом на предприятии, 2017. [↑](#footnote-ref-21)
22. Лукина В.С. Исследование мотивации профессионального развития, 2004 [↑](#footnote-ref-22)
23. Небесная А.С., Димитриева С.Д. Методы управления персоналом в условиях рыночной экономики. в сборнике: современные технологии управления персоналом сборник научных трудов. Симферополь, 2016 [↑](#footnote-ref-23)
24. Гостяева, И., Вукович, Г. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работника И. Гостяева и др. // Человек и труд. – 2014 [↑](#footnote-ref-24)
25. Пестов В.Ю., Кретова Н.Н. Особенности применения маркетингового подхода к управлению персоналом на предприятии, 2016. [↑](#footnote-ref-25)
26. Ралык Д.В. РОЛЬ Маркетинга персонала в управлении предприятием, 2014. [↑](#footnote-ref-26)
27. Седых Н.К., Чайковская И.Н. Инновация в управлении персоналом на предприятии, 2017. [↑](#footnote-ref-27)
28. Парусимова Н.И., Шестакова Е.В., Содержательные аспекты мотивационного механизма самоорганизации промышленного предприятия, 2014. [↑](#footnote-ref-28)
29. Минченко Е.А. О роли качественного отбора персонала в управлении предприятием. Новая наука: От идеи к результату. 2017. [↑](#footnote-ref-29)
30. Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности в управлении персоналом на современном предприятии. Экономика устойчивого развития. 2016. [↑](#footnote-ref-30)
31. Колодеева В.В., Фадеева Е.А. Современные методы мотивации персонала при управлении предприятием. Волгоград, 2016.. [↑](#footnote-ref-31)