**1. Основные подходы к управлению персоналом**

 Управление персоналом – крайне важный аспект в деятельности любой организации. Именно грамотное управление персоналом способно внести огромный вклад в достижение положительных результатов деятельности компании в целом. Управление персоналом зависит от многих факторов, таких как, мнение руководства компании, организационная структура, вид деятельности компании, вес руководителя в организации и т.д

В этом отношении к понятию «управление персоналом (кадрами)» приближается понятие «управление человеческим фактором»[1,c.227-229], означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых в организации мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным [3].

Различают 4 этапа развития системы управления персоналом. Первый этап – «исполнительское» управление персоналом. На этом этапе осуществляется формирование отдела по работе с персоналом, подбор сотрудников и ведение кадровой документации. Следующий этап – «методическое» управление персоналом. На этом этапе кадровая служба уже имеет авторитет в компании и занимается адаптацией и обучением персонала, решает вопросы мотивации и устраняет конфликты в коллективе. Третий этап – «аналитическое» управление персоналом. На этом этапе анализируется эффективность работы каждого сотрудника, степень мотивации, создается внутренняя корпоративная культура компании. В штате кадровой службы появляются узкопрофильные специалисты по мотивации, по корпоративным мероприятиям, по психологии, по изучению внутренней социальной атмосферы. Заключительный, четвертый этап – «стратегическое» управление персоналом. В этот период отдел персонала усовершенствует систему управления предприятием, улучшает бизнес-процессы в компании, разрабатывает матрицы ответственности для персонала, улучшает вертикальные и горизонтальные коммуникации внутри компании, анализирует эффективность используемых методов управления персоналом, консультирует руководителей подразделений как лучше осуществлять управление персоналом и уделяет особое внимание развитию лояльности у сотрудников к компании[7,c.93-97].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [8].

В иерархической теории Маслоу существует закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека [10].

Дж. О’Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию «Х» и теорию «У» Макгрегора. Многое из теории и практики управления Макгрегора считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х». Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута» (угроза безработицы» и «пряника» (деньги).

Теории «Х» и «У» отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории «Х» однако, такого однозначного соответствия между поведением, какие они есть, потому что к ним так относятся.

**2. Мотивация и стимулирование труда персонала**

Существует множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон.

Мотивация в общем понимании - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зави¬симости от поведения человека - это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении - это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация является основой поведения человека и основой результативности функционирования и развития организации в целом. Мотивация - это та «туго скрученная пружина», которая формирует активность человека с определенной силой в заданном направлении [9, c.56- 57]. По выражению Л. Якокки, «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть - в мотивации людей».

Мотивация основана на стремлении индивида к удовлетворению значимых для него потребностей в процессе трудовой деятельности. Задачи, которые решаются на основе мотивации [6]:

• признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

• демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;

• популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;

• применение различных форм признания заслуг;

 • улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;

• обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Классификация видов мотиваций

• материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни;

• трудовая мотивация - потребность в содержательной, интересной, полезной работе;

• статусная мотивация - стремление к повышению значимости, статуса в организации (формального и неформального);

• нормативная мотивация - побуждение человека к определенному типу поведения посредством нормативного воздействия (информирование, убеждение, внушение);

• принудительная мотивация - использование власти и угроза неудовлетворения потребностей;

• стимулирующая - воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определенному поведению;

• внутренняя мотивация - проявляется, когда человек сам формирует мотивы;

• внешняя мотивация - воздействие на субъект происходит извне;

• положительная мотивация - способствует эффективному достижению целей;

• отрицательная мотивация - препятствует достижению целей (демотивация).

Различные виды мотивации не исключают, а взаимно дополняют друг друга. Основные проблемы управления мотивацией состоят в следующем [5]:

 - неочевидность мотивов поведения человека, их опосредованность в различных формах поведения;

- изменчивость мотивационного процесса вследствие динамического взаимодействия потребностей;

- различие мотивационной структуры работников в силу уникальности, силы и устойчивости мотивов;

- многовариантность удовлетворения каждой потребности; -недостаточная информированность о результатах труда, взаимозависимость работ, несовершенство технологий;

- невысокая профессиональная компетентность лиц, принимающих решения в области мотивации персонала.

В основе мотивации лежат мотивы, под которыми понимаются побудительные причины, определяющие выбор действий и поступков личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг с другом по степени их воздействия на поведение человека. Эта совокупность мотивов образует мотивационную структуру. Мотивационная структура обладает определенной стабильностью, но может меняться, например, сознательно в процессе воспитания или образования[4,c.106-107].

Процесс применения системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых целей, представляет собой стимулирование. Мотивацию следует отличать от стимулирования, которое создается не за счет внутреннего побуждения к труду (потребность в реализации личностного потенциала), а посредством внешнего воздействия на поведение работника (премии, надбавки, льготы и др.). Стимулирование направлено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к труду.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного менеджера, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

В основе трудовой мотивации – соответствующий «внутренний позитивный трудовой настрой» работника, происходящий из приоритетных для него целей и ценностей. Повышение уровня трудовой мотивации, увеличение доли мотивированных работников в составе работающих – главная цель и задача менеджмента служб управления персоналом, да, наверное, и мечта любого руководителя. Мотивированный персонал является основой эффективности функционирования организации. Трудовая мотивация достигается и поддерживается стимулированием, которое представляет собой внешнее воздействие на работника для формирования у него «положительно ориентированного» отношения к своей работе [2]. Феномен положительной трудовой мотивации возникает тогда, когда применяемые стимулы оптимально способствуют удовлетворению приоритетных потребностей работника. Стимулирование, не совпадающее с этими потребностями, безрезультатно и оборачивается потраченными деньгами и временем.

Мотивация трудовой деятельности разных категорий персонала должна быть различна. Следует учитывать динамический характер мотивационного процесса: изменение силы и влияния мотивирующих факторов в зависимости от изменения ситуации, потребностей работников, мотивационной структуры личности. Возможно влияние демотиваторов - факторов, которые оказывают негативное воздействие на мотивацию работника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вильямс К. Тренинг по управлению стрессом.: учебник.// К.Вильямс- : Эксмо, 2010.- 272 с.

2. Зимняя, И.А. Педагогическая психология.: учебник.// И.А.Зимняя. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006 – 310 с.

3. Иванов В.Н. Социальные технологии в государственном управлении.: учебник.// В.Н.Иванов. - М.: Владос, 2011. – 203 с.

4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.: учебник.// Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2010. - 512 с.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.: учебник.// А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 695 с.

6. Масленникова Ю.А. Социально-Психологические основы управления.: учебное издание Ю.А. Масленникова. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012. – 136 с.

7. Ньюстром Д. Организационное поведение.: учебник.//Д.Ньюстром, К.Девис. - СПб.: Питер, 2007. - 448 с.

8. Орхипова Н.И., Организационное поведение.: учебно-методический комплекс // Н.И. Орхипова, Ф.Ю. Чанхиева. - Издательский центр РГГУ. 2010 – 136 с.

9. Прудников А.С. Местное самоуправление и муниципальное управление.: учебник.// А.С. Прудников, М.С. Трофимов. - М.: Юнити-Дана, 2010.- 544 с.

10. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент.: учебник.//Э.А.Уткин. - М.: ЭКМОС, 2009. - 256 с.