Ткаченко С.В.,
Соискатель кафедры статистики и эконометрики
ФГОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет»
г. Ставрополь, Россия

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

В современных условиях развития предпринимательской деятельности повышение эффективности системы управления и мотивации персонала предпринимательских структур играет все более важную роль. Формирование и реализация политики управления персоналом сегодня является одним из приоритетов деятельности предпринимательских структур, наряду с финансовой, маркетинговой или внешнеэкономической политикой, так как позволяет оптимизировать использование такого фактора производства, как труд.

Международная практика формирования эффективного организационно-экономического механизма предпринимательской деятельности подтверждает необходимость последовательной реализации принципа соответствия стратегии долгосрочного развития предпринимательской структуры и особенностей ее политики управления персоналом.

Выделим следующие необходимые составляющие политики управления персоналом:

– мониторинг рынка труда, спроса и предложения рабочей силы;

– выявление характера спроса на работников определенного образования, опыта и квалификации в соответствии с долгосрочной стратегией развития предпринимательской структуры;

– включение принципов политики управления персоналом в общую стратегию развития предпринимательской структуры и ее связь в целом с инфраструктурой предприятия.

В зависимости от специфики деятельности различных предпринимательских структур и особенностей формирования их внутренних сред необходимо различать несколько основных типов политики управления персоналом:

1. Пассивная политика управления персоналом. При реализации данной политики, как можно видеть из самого ее названия, руководство предпринимательской структуры занимает пассивную позицию по отношению к самому процессу управления персоналом. Отсутствует какая-либо ярко выраженная и четко сформулированная программа действий в области управления персоналом, действия руководства ограничиваются лишь минимизацией негативных явлений или ликвидацией их последствий. При приверженности такой политике отсутствует среднесрочное и долгосрочное прогнозирование потребности предпринимательской структуры в персонале, не

проводится мониторинг качества персонала и труда, а также в целом отсутствует стратегическое видение ситуации в сфере управления персоналом. Такая ситуация ведет к тому, что зачастую усилия руководства предпринимательской структуры направлены на ликвидацию негативных последствий политики управления персоналом, а не на выявление глубинных причин их возникновения.

2. Реактивная политика управления персоналом. В рамках данной политики руководство предпринимательской структуры нацелено на выявление причинно-следственных связей возникающих негативных явлений, проводит мониторинг возможных истоков возникновения конфликтных ситуаций и располагает реально действующим инструментарием положительного разрешения проблем. При этом проблемы, возникающие в сфере управления персоналом предпринимательской структуры, уже рассматриваются руководством как самостоятельные вопросы, а не в рамках общих вопросов управления предпринимательской деятельностью.

3. Превентивная политика управления персоналом. Данная политика носит предупреждающий характер и направлена на перспективу, главным образом, на среднесрочную. Меры такой политики можно назвать «точечными», когда применения того или иного инструмента политики управления персоналом имеет целью локализацию конкретных рисков, предупреждение возникновения или развития определенной конфликтной ситуации в области управления персоналом или минимизацию негативных последствия какой-либо проблемы. При этом следует отметить, что предпринимательская структура, использующая в своей деятельности превентивную политику управления персоналом, имеет ограниченный набор средств влияния на нее. В основном данный набор ограничивается средствами диагностики персонала и средствами среднесрочного прогнозирования, которое детализируется по качественным и количественным характеристикам персонала. Одной из основных проблем предпринимательских структур при реализации превентивной политики управления персоналом является разработка программ кадровой политики, которые носили бы целевой характер и были бы направлены не на среднесрочную, а на долгосрочную перспективу.

4. Активная политика управления персоналом. Данная политика управления персоналом носит наиболее комплексный характер и располагает разнообразным инструментарием влияния и реагирования как на внутреннюю, так и на внешнюю среду предпринимательской структуры. При этом руководство предпринимательской структуры на только составляет прогнозы развития ситуации и точечно реагирует на ожидаемые или возникающие ситуации, но и самостоятельно разрабатывает и реализует антикризисные программы управления персоналом, а также корректирует исполнение данных программ относительно изменяющихся условий внутренней и внешней предпринимательской сред. В данном случае руководство предпринимательской структуры занимает активную действенную позицию относительно процесса управления персоналом.

По степени обоснованности подходов руководства предпринимательской структуры к процессу управления персоналом и развитию мотивации работников принято выделять рациональную и авантюристическую кадровую политику.

В процессе реализации рациональной политики управления персоналом используется инструментарий качественного мониторинга, прогнозируются возможные варианты развития событий на среднесрочную и долгосрочную перспективу. При этом руководство предпринимательской структуры имеет возможность применять реально действующие инструменты для корректировки развития ситуации в наиболее благоприятных для себя направлениях. Рациональная политика управления и мотивации персонала предполагает оценку потребности в различных категориях работников в среднесрочном и долгосрочном периодах, причем не только количественной, но и качественной.

В авантюристической политике управления и мотивации персонала вышеперечисленный инструментарий не используется или имеет хаотичный характер применения. Обычно в данном случае отсутствует качественный анализ возможных вариантов развития событий, руководство предпринимательской структуры не располагает инструментами влияния на ситуацию с целью ее корректировки и оптимизации. Планирование политики управления персоналом и потребностей в кадрах может присутствовать, однако, как правило, данные планы не проанализированы относительно различных вариантов изменения внутренней и внешней предпринимательской среды. При авантюристическом варианте политики управления и мотивации персонала, главным образом, используется краткосрочное ситуационное планирование, которое зачастую строится не с учетом стратегических целей предпринимательской структуры, а на основе конъюнктурного, эмоционального и субъективного подхода.

Еще одной гранью классификации политики управления и мотивации персонала предпринимательской структуры может выступать степень открытости, демократичности и коллективности принимаемых решений. В данном аспекте мы считаем необходимым выделить открытую и закрытую политику управления и мотивации персонала. Открытая политика предполагает высокую степень прозрачности предпринимательской структуры и доступности получения работы на любом ее уровне в зависимости от уровня квалификации работника. При этом при найме на работу могут не учитываться многие факторы, такие, как, к примеру, опыт работы или навыки именно в данной сфере. В принципе, даже базовое образование может не играть решающей роли, ведь такая политика реализуется, как правило, с целью найма «агрессивных» сотрудников, желающих максимально полно реализовать свой потенциал и продвинуться по карьерной лестнице. Уже само предложение работы в такой организации для работника является мощным стимулом для достижения высоких результатов и мотивирует его на повышение производительности труда. Такого рода политика в нестоящее время активно исполь-

зуется в предпринимательских организациях, выходящих на рынок и желающих в кратчайшие сроки занять на нем лидирующие позиции.

Закрытая же политика управления и мотивации персонала, напротив, ориентирована на ужесточение требований к нанимаемым работникам. Большое внимание уделяется стажу работы, опыту работы в данной сфере или отрасли, квалификации и навыкам работника, его личным качествам. Как правило, верхние уровни руководства предпринимательской структуры в данном случае закрыты для «новичков», свое движение по карьерной лестнице в такой организации можно начать только с низших уровней. Закрытая политика управления и мотивации персонала применяется, главным образом, в предпринимательских структурах, уже занявших свою нишу на рынке, которые таким образом желают либо сократить расходы и риски при найме персонала, либо же создать особых дух корпоративной культуры путем ограничения доступа и формирования атмосферы «избранности» или «элитарности» своих сотрудников.

В каждом из рассмотренных нами выше подходов к управлению персоналом можно найти множество как положительных, так и отрицательных сторон. Однако вне зависимости от применяемых подходов к формированию политики управления и мотивации персонала в конечном итоге качество данной политики будет определяться эффективностью тех решений, которые будут приниматься руководством предпринимательской структуры в той или иной ситуации. Эффективная политика управления и мотивации персонала, по нашему мнению, должна основываться на совокупности оперативного и стратегического управления. Оперативное (или тактическое) управление персоналом в предпринимательских структурах осуществляется, как правило, непосредственно кадровыми службами. Однако в зависимости от специфики деятельности предпринимательской структуры и особенностей формирования внутренней предпринимательской среды кадровые службы могут быть самыми различными (или отсутствовать вовсе). Существование на предприятии той или иной системы оперативного управления персоналом не является причинно обусловленным. Такая система складывается стихийно и может изменяться в течение жизненного цикла предпринимательской структуры. Соответственно разнятся и функции оперативного управления персоналом, а в случае отсутствия кадровых служб в той или иной предпринимательской структуре их функции различными способами хаотично делегируются другим службам или отдельным специалистам. Для оптимизации процесса управления персоналом на уровне оперативного управления нами предлагается унификация функций кадровых служб предпринимательских структур, которые должны включать:

– первый уровень подбора кадров и найма работников;
– установление уровня заработной платы и стимулирующих вознаграждений;
– обеспечение оперативных текущих связей с работниками;
– аттестация персонала и мониторинг качества рабочей силы;

– планирование процесса развития карьеры для отдельных работников или их групп и категорий.

При реализации данных функций оперативного управления персоналом кадровым службам предпринимательских структур необходимо учитывать, что, с одной стороны, сегодня функции управления персоналом значительно усложняются, влияя на численность персонала, занятого подготовкой и реализацией различных мероприятий. С другой же стороны, на уровне реализации оперативного управления и мотивации персонала в современной предпринимательской деятельности необходимо упрощение административной структуры, избежание бюрократизации и повышение степени прозрачности процесса управления.

Эффективное оперативное управление персоналом в итоге направлено на формирование стратегии управления персоналом. Стратегическое управление персоналом должно реализовываться в соответствии с направлениями и ценностями общей долгосрочной стратегии развития предпринимательской структуры. Стратегия управления персоналом представляет собой планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.[2]

Направления стратегического управления и мотивации персонала должны разрабатываться двусторонне: как с учетом интересов руководства предпринимательской структуры, так и с учетом интересов работников. При этом общая эффективная долгосрочная стратегия управления и мотивации персонала, по нашему мнению, должна включать три неотъемлемых аспекта:

– формулировка основополагающих целей процесса управления и мотивации персонала. В процессе принятия управленческих решений в сфере кадровой политики предпринимательской структуры необходимо комплексно учитывать как экономические аспекты, которые заключаются в разработанной и утвержденной стратегии управления персоналом, так и потребности и интересы сотрудников (конкурентоспособный уровень заработной платы, благоприятные условия труда, перспективы реализации работниками своего потенциала и возможности карьерного продвижения);

– разработка основных принципов управления персоналом. Принципы управления персоналом должны быть представлены в виде определенного документа и воплощаться в всеми руководителями структурных подразделений предпринимательской структуры, естественно, начиная с высшего руководства. Такой документ, по сути, должен представлять собой определенную «идеологию» реализации кадровой политики и состоять из набора норм и правил по работе с кадрами, нарушение которых было бы запрещено. По мере развития предпринимательской структуры и изменения внешних условий политики управления и мотивации персонала содержащиеся в данном документе нормы и правила могут подвергаться уточнению или изменению;

– формирование благоприятных условий для обеспечения равновесия между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в предпринимательской структуре.

Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации. Обеспечение же экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов.[1]

В современной международной практике эффективного управления персоналом специфика формирования стратегического управления зависит от общей стратегии кадровой политики предпринимательской структуры. Сегодня общая стратегия кадровой политики является определяющим ориентиром при формировании стратегии управления персоналом. В мире получили наибольшее распространение три стратегии кадровой политики.

Первая стратегия говорит о том, что направления стратегического управления персоналом предпринимательской структуры полностью определяются общей стратегией организации, при этом управление персоналом заключается лишь в обеспечении необходимого количества рабочей силы для выполнения тех или иных функций.

Второй подход отделяет стратегию управления персоналом от общей стратегии развития предпринимательской структуры, наделяя ее самостоятельными функциями. При этом рабочая сила рассматривается уже как независимый от общей стратегии ресурс предпринимательской структуры, с помощью которого можно решать как краткосрочные, так и долгосрочные задачи. Данная стратегия кадровой политики говорит о том, что направления стратегического управления персоналом определяются, главным образом, наличием определенного состава рабочей силы или потенциалом по ее привлечению.

Третья же стратегия кадровой политики предполагает комбинированный подход, который заключается в сопоставлении общей стратегии развития предпринимательской структуры с фактическим наличием рабочей силы определенного состава и квалификации, а также с потенциальными возможностями по ее привлечению. Данный подход предполагает двустороннее влияние на характер стратегии управления персоналом, когда может подвергаться изменению как общая стратегия развития предпринимательской структуры, так и конкретные аспекты ее кадровой политики.

На основе рассмотрения особенностей различных стратегий кадровой политики, применяемых сегодня в международной практике, в целях формирования эффективной системы управления и мотивации персонала в предпринимательских структурах нами предлагается к реализации следующий набор направлений политики управления персоналом:

– маркетинг в сфере привлечения рабочей силы и работы с персоналом;

– планирование потребности предпринимательской структуры в рабочей силе определенного количества и квалификации;

– прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

– оценка качественных характеристик рабочей силы, аттестация кадров, повышение квалификации, профессиональная ориентация и трудовая адаптация работников;

– определение наиболее подходящих и перспективных позиция для конкретных работников;

– рационализация затрат на персонал организации;

– разработка программ развития персонала.

В современных условиях развития международной практики управления персоналом с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности все возрастающее внимание уделяется теоретическим и практическим аспектам мотивации персонала. Для построения действительно эффективной системы управления персоналом необходима постоянная работа по разработке систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда.

Содержание различных систем мотивации в различных предпринимательских структурах будет естественно отличаться в зависимости от категории работников, для которых система или элемент системы разрабатывается. Например, для работников, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости и для работников, где требуется координация и интеграция усилий, мотивирующие факторы различны.[1]

Обобщая вышесказанное, очевидно, что для повышения эффективности предпринимательской деятельности рабочая сила также должна использоваться с максимальной эффективностью. Рабочая сила является высокозатратным ресурсом, и именно поэтому так важна оптимизация ее использования и максимизация отдачи. Осознание этой проблемы ставит перед предпринимателем, который формулирует свою систему мотивации персонала в своей организации, задачу построения для подчинённых «идеальной» работы, которая, по нашему мнению, должна отвечать следующим требованиям:

– быть целостной и вести к определенному результату.

– восприниматься персоналом предпринимательской структуры как важная составляющая их деятельности и обязательная для выполнения.

– предоставлять работнику возможность принимать решения, необходимые для ее выполнения.

– иметь возможность эффективной обратной связи с работниками.

– оцениваться в зависимости от эффективности труда работника и его вклада в результаты предпринимательской структуры.

– приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

При этом не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности систем мотивации в целом или отдельных их инструментов, так

как учесть различия во вкусах и личных мнениях каждого удается редко. Следует иметь ввиду, что на практике невозможно построить идеальную систему управления и мотивации персонала, однако следует стремиться к ее оптимизации и постоянной модификации в зависимости от изменяющихся условий внешней и внутренней предпринимательской среды. Построенная таким образом система управления и мотивации персонала обеспечит комплексный стратегический подход к процессу управления таким ресурсом, как рабочая сила, будет не только стимулировать качественное выполнение работы и повышение производительности труда, но также создавать условия для «лояльности» работников к выполняемой ими работе и наиболее полной реализации их экономического и социального потенциала.

Список использованной литературы

1. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. –2004. – № 9. – С. 23-25.
2. Фатхутдинов Р.А. Новые методы управления персоналом // Элитариум. – 2006. - №10. – С. 11-15.