

О.С. Гапонова
Ю.Ю. Чилипенюк

Анализ моделей кадровой политики организаций и их взаимосвязь с системами мотивации персонала

В последние годы место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы современности: преодолению противоречия между человеком и организацией. В настоящее время руководители прекрасно понимают, что основная ценность организации – это ее человеческий капитал, а основная проблема – это формирование грамотной кадровой политики. Под кадровой политикой мы понимаем специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии. Кадровая политика включает в себя систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы; набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [3, с.320]. Но одного осознания необходимости решения проблемы формирования эффективной кадровой политики организации недостаточно для того, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать, профессиональное и своевременное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если понятие профессионализма подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под своевременностью можно понимать

адекватность используемого метода ситуации в организации. В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организации — это обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Основой кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Главная цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Сегодня можно выделить две наиболее часто встречающиеся модели кадровой политики организации: патерналистская модель и рационалистическая модель. Но наиболее интересной, современной и эффективной, на наш взгляд, является модель, названная нами моделью социального взаимодействия.

В рамках *патерналистской модели*, менеджер по персоналу ведет себя как наставник для своих подчиненных, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта модель восходит к идеям доктрины человеческих отношений, гуманитарного подхода, ориентированного на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это служащий, имеющий подготовку в области экономики или смежных наук, реже — психологии, и помогающий линейным руководителям осуществлять кадровую политику в отношении работников. В своей деятельности он, как правило, руководствуется следующими стереотипами: работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми; смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе,

а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда; работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства; высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива; работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании. Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции их мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровый менеджмент ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

В рамках *рационалистической модели*, восходящей к философии позитивизма, менеджер по персоналу склонен руководствоваться следующими стереотипами: работники пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных; для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход; организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий; поскольку работники по своей натуре не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей. Выполнение всех этих функций, особенно в больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, требует, как правило,

юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая составляющая. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

И, наконец, в рамках наиболее эффективной модели, *модели социального взаимодействия*, менеджер по персоналу является архитектором кадрового потенциала организации, играющим ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную состоятельность составляющих кадрового потенциала организации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в таких областях управленческого знания, как менеджмент, управление человеческими ресурсами и социология. Основу его кадровой политики составляет учет и анализ тенденций социального взаимодействия как между отдельными индивидуумами, так и индивидуумами и организациями на рынке труда.

Само понятие «взаимодействие» определяется в словаре русского языка С.И. Ожегова как: 1. Взаимная связь двух явлений. 2. Взаимная помощь [6, с.65]. Согласно философскому словарю, «Взаимодействие – процесс взаимного влияния тел друг на друга, наиболее общая, универсальная форма движения, развития. Взаимодействие определяет существование и структурную организацию всякой материальной системы... Во всякой целостной системе взаимодействие выступает как такое отношение, в котором причина и следствие постоянно меняются местами»[9, с.59]. Согласно Г.Блумеру, организационная действительность непрерывно создается и изменяется индивидами в процессе их взаимодействия. Такие сложные социальные образования, как классы, объединения, организации, институты, являются распоряжениями лиц,

действия которых связаны между собой и чье восприятие ситуации совпадает [7, с.521]. По А.Г. Эфендиеву: «Социальное взаимодействие – систематические, достаточно регулярные социальные действия партнеров, направленные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне определенную (ожидаемую) ответную реакцию со стороны партнера: причем ответная реакция порождает новую реакцию взаимодействующего». В этом аспекте данная модель заимствует наиболее прогрессивные тенденции двух взаимосвязанных школ – школы «человеческих отношений» (1920-1950 гг) и школы поведенческих наук (1950-настоящее время). Эти школы управления когда-то выделились вследствие того, что классическая школа, пройдя определенные этапы в своей эволюции, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, достигла предела интенсивности использования человеческих ресурсов, когда уже чисто материальные методы не срабатывали. В изменившихся условиях пришло время использовать интеллектуальные ресурсы личности, что и вызвало принципиально новые подходы к управлению. Такой подход начал складываться со второй половины 20-х годов 20 века. Перенос основного внимания в управлении с выполнения задач на отношения между людьми стал основной отличительной характеристикой школы, которая подвергала критике концепцию «экономического человека», настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Создатели этой школы впервые стали использовать достижения психологии и социологии в управлении.

В настоящее время мы можем наблюдать следующий виток смены парадигм управления: переход от советской административной системы управления персоналом, также базировавшейся на жестком технократическом подходе, к управлению человеческими ресурсами, которое невозможно без тщательного изучения и использования методов поведенческих наук. В практическом отношении многие предприятия

застряли на переходном этапе и не имеют адекватных современным задачам управления организационных структур. После того как были ликвидированы отделы труда и заработной платы, социального развития, охраны труда и техники безопасности, повышения квалификации и многие другие, выполнявшие управленческие функции в прежней системе, процесс управления людьми во многих организациях не был выделен как особая функция управления. К примеру, вопросами оплаты труда зачастую занимается бухгалтерия, хотя очевидно, что состав и квалификация работающих там специалистов не позволяет им заниматься вопросами стимулирования и мотивации труда, которое включает в себя оплату труда в качестве составной части. Не лучше обстоит дело и с наймом персонала. Сохранившиеся с советских времен отделы кадров в лучшем случае способны проверить наличие документов, подтверждающих стаж работы и полученное образование, но по составу работающих там специалистов они не в состоянии проводить анализ рынка труда, оценивать кандидатов в процессе собеседования, разрабатывать кадровую политику и осуществлять кадровое планирование. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты управления человеческими ресурсами как части социальной системы эффективного управления организацией.

На фоне этого, возникшая в середине 80-х годов 20-го века новая концепция «управления человеческими ресурсами» вызвала огромный интерес, как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. На сегодняшний день термин «управление человеческими ресурсами» (УЧР) становится частью управленческого лексикона, постепенно вытесняя понятие «управление персоналом» (УП). В условиях динамических социальных изменений в управлении организацией все большую значимость приобретают инновационные социальные технологии. Одним из условий формирования эффективной системы управления в организации является изменение в социальных методах

управления человеческими ресурсами. Организационное пространство предстает своеобразным динамичным полем взаимодействий, событий, социальных измерений, в связи с этим при разработке системы управления человеческими ресурсами принципиально важна контекстуализация, привязка к сложной системе социальных координат, включающей в себя как позиции социального пространства, так и позиции конкретной организации, ее внешней социальной среды. Применение социальных технологий управления человеческими ресурсами обеспечивает дополнительные возможности исключения деструктивных процессов в организации и инновационного развития. Цель управления человеческими ресурсами должна определяться исходя из потребностей и возможностей организации как самоорганизующейся системы, необходимости содействия в раскрытии соответствующего человеческого потенциала и согласования интенсивности и направления динамики локальных организационных процессов с изменениями в социальной среде.

Но существует и существенное отличие этой новой модели от традиционной патерналистской модели. Для более полного понимания концепции управления человеческими ресурсами через феномен социального взаимодействия необходимо обратиться к более широкому понятию – понятию «социального действия», введенного в научный оборот М. Вебером и разработанного им в статье «О некоторых категориях понимающей социологии». Он классифицировал социальные действия на основе целерационального действия, противопоставляя его аффективному и традиционному. Социальное действие, по М. Веберу, предполагает субъективную мотивацию индивида или группы, без которой нельзя говорить о действии, и сознательную ориентацию на ответное поведение других людей, которую М. Вебер называет еще и «ожиданием» и без которой действие не может рассматриваться как социальное [2, с.13]. Такое понимание мотивов организационного поведения людей перекликается с «теорией ожидания» Виктора Врума, согласно которой

одна из важнейших задач систем управления персоналом и мотивации трудовой активности – это управление ожиданиями сотрудников. Виктор Врум определял мотивацию как процесс управления выбором [5, с.382]. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия [4, с.160].

Задача менеджера в данных условиях – выявить мотивационную структуру работников для эффективного управления их «ожиданиями». Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычлениить достаточно трудно [8, с.110]. Таким образом, модель кадровой политики, опирающаяся на закономерности социального взаимодействия, должна быть основана на коммуникации, мотивации и лидерстве. Основная идея данного подхода заключается в обеспечении приверженности работников целям организации с помощью вовлечения их во все процессы, а также создания условий для эффективной коммуникации, обмена информацией, позволяющих создать организацию с высокой степенью доверия между работниками. Центральным моментом является взаимность, то есть убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать, создавая гармоничные и интегрированные объединения, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда. Т. Ю. Базаров отмечает, что управление человеческими ресурсами необходимо рассматривать как «принципиально новую технологию кадрового менеджмента, инкорпорированную в

систему стратегического менеджмента организации». Он выделяет следующие основные отличия УЧР от управления персоналом [1, с.321].

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими

ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Очевидно, что некоторые из приведенных признаков взаимно дополняют друг друга и могут быть агрегированы вокруг таких глобальных факторов, как работа с динамичной внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, ориентация на развитие организации, сотрудничество и партнерство, формирование и изменение организационной культуры и так далее. Можно сделать вывод, что УЧР является неким продолжением управления персоналом, а не чем-то совершенно отличным от него.

Исходя из вышеизложенного, можно прийти к заключению, что управление человеческими ресурсами означает возврат к доктрине контрактации индивидуальной ответственности, отчасти противопоставленной коллективистским ценностям. Контрактация индивидуальной ответственности – это подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной взаимной ответственности. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Сущность данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает такую организацию - это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью концепции является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг - все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами вобрало в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, создавая некий синтез модернизированных традиционных и современных подходов к управлению. Конечно, модель социального взаимодействия не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. На помощь здесь могут прийти современные методики

оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации, как фактора воспитания повышенного чувства ответственности у работников и пробуждения механизмов самомотивации, сущность которой состоит в активизации внутренних мотивов человека к возможности самовыражения, через признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста. Мотивирование приносит явные результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Следует помнить, что мотивирующая роль экономического вознаграждения прямо зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда работника являются важнейшими условиями повышения мотивационного значения экономических вознаграждений. Цель оценки – изменение статуса работников для поддержания необходимого для организации уровня их мотивации. Результатом оценки должно быть положительное изменение статуса большинства работников; сохранение статуса незначительного числа работников; понижение статуса (наказание) одного (допустимо и нескольких) недобросовестного работника. Результатом изменения статуса работников должно стать изменение зарплаты и качества и количества льгот. При этом сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы. На различных предприятиях в настоящее время разрабатываются свои системы критериев и показателей

для оценки труда различных категорий сотрудников. На наш взгляд, каждой организации целесообразно было бы разработать собственные количественные нормативы и качественные характеристики по каждому из таких показателей и критериев. Они должны учитываться при оценке деловых качеств и квалификации работников, а также при решении вопроса об оплате труда. Также, в рамках данного подхода человек должен рассматриваться не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, важнейший субъект трудовых отношений, а наиболее эффективный способ мотивации работников – это вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающей организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
2. Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем.– М., Прогресс, 1990.
3. Вудкок М. , Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М., «Дело», 1991.
4. Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 2000.
6. Ожегов, С.И. Словарь русского языка / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд. – М., Рус. яз, 1988.
7. Социология: история и современность. / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.
8. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: Изд-во «ЭКСМО», 2004.
9. Философский словарь. / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975.