

УДК 159.9.23

ПОДБОР И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.Н. КАЗИЕВА

(Дагестанский государственный университет)

Рассмотрены актуальные проблемы повышения эффективности труда в сфере предпринимательской деятельности за счет оптимального подбора и управления персоналом. Раскрыты эффективные методы кадровой политики. Предложена психологическая модель работы с персоналом.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, активность, управление, самоменеджмент, персонал, кадровая политика.

Введение. В настоящее время кадровая политика организации становится одной из составляющих корпоративного имиджа, от которой во многом зависит успех организации. Изменения на рынке труда влекут за собой изменения и кадровой политики в организациях, что отражается на конкретных судьбах и профессиональном пути специалистов. Кадровые процессы объединяют в целостную систему профессиональный путь человека с социальными процессами и ситуациями в обществе и организации.

Основное содержание кадровой политики и управления персоналом. Целью кадровой политики должно быть экономически целесообразное и психологически обоснованное (с учетом способностей, умений, притязаний и мотивации) распределение персонала между вакантными рабочими местами. Кадровое планирование, представляющее собой сложную деятельность (планирование потребностей в персонале, привлечение и сокращение персонала, обучение, сохранение кадрового состава и др.), становится интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Виды кадрового планирования определяются как внешними (изменения конъюнктуры и структуры рынка, конкурентные отношения, экономическая политика и др.), так и внутренними факторами (запланированный объем сбыта, техника, технология, организация производства и труда, текучесть кадров и др.) [1].

Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для согласования которых необходимо создать в организации сложную и гибкую систему увязки интересов человека, групп, подразделений и организации в целом. Для каждого человека комбинация ожиданий относительно различных аспектов труда, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания в целом, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида зависят от множества факторов (личностные характеристики, цели и конкретная ситуация, в которой он находится, характеристика организации и т.п.).

В свою очередь, организация ожидает от человека, что он проявит себя как специалист в определенной области, разделяющий ценности организации и способствующий успешному ее функционированию и развитию; как член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами и др. [2]. Управление кадровыми процессами является одной из важнейших сторон кадровой политики любой организации. Поскольку оптимизация кадровых процессов связана, прежде всего, с воздействием на людей, ее эффективность не может быть достигнута без использования специфических инструментов, технологий, которые опираются на данные психологии.

Анализ трех стратегий управления – бюрократической, гуманистической и организационно-культурной свидетельствует, что первые две не способствуют созданию благоприятной ситуации взаимодействия. Бюрократическая стратегия не учитывает человеческий фактор, гуманистическая дистанцирует цели и ценности высшего руководства от целей и ценностей персонала. Только стратегия управления, ориентированная на использование организационной культуры,

подразумевает, что команда высших руководителей стремится связать служащих со своими целями и ценностями, активизируя эмоции и чувства, пробуждающие преданность, верность и обязательство перед компанией. Таким образом, определяющим признаком, отличающим использование культуры от других форм управления, является то, что культура передается ее участникам через выражение чувств, убеждений и отношений [3].

Организационная культура оценивается и усваивается членами организации и влияет на их организационное поведение. Поэтому организационная культура может рассматриваться как детерминанта социальной жизни организации – одна из организационных подсистем, выполняющая такие значимые функции, как адаптация и интеграция ее сотрудников. Понятие «организационная культура» является новым и недостаточно разработанным, но имеет тенденцию наделять особым значением взаимоотношения, механизмы обратной связи, представления о соответствии между различными элементами организации.

В проблеме взаимодействия человека и организации акцент смещается на взаимную заинтересованность и единство ценностно-смысловых начал. Это находит свое отражение в организационно-культурном подходе к управлению, в рамках которого организации рассматриваются как нормативно-ценностные системы. Ключевую роль в управлении играют ценности, убеждения, интересы людей, на которые ориентированы управленческие действия. Использование организационно-культурного подхода в управлении предполагает задействование эмоциональных факторов [3].

Элементы организации лежат в основе выделения критериев подбора персонала в организации. Решающее значение в качестве критериев подбора персонала традиционно имеют служебные обязанности, профессиональные задачи и условия труда. В современных условиях традиционный подход дополняется с точки зрения соответствия качеств персонала особенностям организации. Любая организация – гибкая динамичная структура, развитие которой имеет определенную цикличность. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава – привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию кадров. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда. Стадия спада требует работы по оптимизации кадровой программы, ее реструктуризации.

Управление персоналом всегда является реализацией той или иной формы власти. Существуют индивидуальные различия в предпочтении руководителями различных форм власти. Руководители с повышенным уровнем тревожности склонны к использованию власти, основанной на санкциях и традиционной власти. Руководители, считающие свои успехи исключительно результатом собственных достоинств, профессионализма и высокого уровня знаний, предпочитают власть, основанную на вознаграждении. Экспертная и харизматическая формы власти являются привлекательными для гибких в общении и легко вступающими в новые социальные контакты.

Выбор форм власти определяется и особенностями ситуации. В ситуациях, в которых руководство осложняется действием объективных причин (дефицит информации; лимита времени; высокая степень ответственности), руководитель предпочитает использовать формы власти, основанные на вознаграждении, санкциях, и экспертную власть [4].

Эффективность кадровой политики организации зависит от учета особенностей регуляторов поведения, присущих ее персоналу. К таким регуляторам традиционно относят ценностно-смысловые ориентации личности и ее ценности. Ценности – это эксплицитные или имплицитные концепции желаемого, характеризующие индивида или группу и определяющие выбор типов, средств и целей поведения.

Организационные ценности, отражая осознанное отношение работника к различным организационным факторам, являются значимым компонентом организации. В организации как сложной системе всегда существуют актуальные противоречия на уровне ценностей. Наиболее общий

список ценностей и ценностных альтернатив, с которыми регулярно сталкиваются работники включает: власть, закон, работа, результат, возраст, образование, равенство людей, отношение к риску, помощь другим, поощрение или наказание, удовольствие.

Управление кадровыми процессами в организации основывается на представлениях о трудовой мотивации. Мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека, можно разделить на три группы: мотивы трудовой деятельности, выбора профессии и выбора места работы. Конкретная деятельность определяется всеми этими мотивами.

Многочисленные концепции трудовой мотивации сконцентрированы вокруг двух теорий: для предпринимателей характерен отказ от стимулов и обращение к мотивации, к расширению мотивационных зон, способных побуждать персонал к эффективной работе. Такой мотивационный фактор, как «размер заработной платы», не выделяется столь резко, как можно было ожидать. В число ведущих мотивационных факторов входят:

- интерес к своему делу;
- желание соответствовать высоким ожиданиям лидера фирмы;
- потребность работать в среде профессионалов своего уровня;
- удовольствие работать среди этих людей [5].

Значимой проблемой управления мотивацией является высокий уровень мотивации работы в фирме, с одной стороны, и контрактная система, с другой. Как показывают данные исследований, многих профессионалов контрактная система травмирует: они рассматривают право фирмы разорвать контракт по истечении срока его действия как выражение контроля над эффективностью труда. Особенно незащищенными в этих случаях оказываются сервисные службы. На них приходится наибольший объем такой работы, где успех незаметен, а вот срывы, наоборот, сопровождаются наибольшей оглаской. Поэтому сервисные службы фирм наиболее конфликтогенны [5].

В связи с этим, внутриорганизационные перемещения персонала должны осуществляться в рамках индивидуально спланированной карьеры профессионала. Карьера создает предпосылки для творческого роста профессионала, его самоактуализации в организации. В этом контексте карьера профессионала выступает и как итог, выражение, и как условие непрерывной профессионализации субъекта деятельности. Плохо спланированная карьера является тормозом профессионального развития личности, а в контексте жизненного пути личности источником глубокой неудовлетворенности жизнью в целом.

Принципиальной особенностью при подборе персонала в структуры, организованные успешными предпринимателями, является отказ от функционально-иерархической решетки (неважно, кем ты был раньше – важно, сумеешь ли ты здесь и сейчас самостоятельно реализовать поставленную задачу). При отборе персонала большое внимание уделяют коммуникабельности и инициативности. При найме персонала следует учитывать соответствие личностных особенностей сотрудников, прежде всего – ценностно-смысловых устремлений, философии и ценностям организации. Только в этом случае сформулированные в философии организации ценности будут реально воплощены.

Предпринимательство требует такого напряжения, которое порождает установку на минимизацию усилий. Поэтому предприниматели предпочитают работать с профессионалами, способными быстро принимать решения и реализовывать задачи. Предприниматели хотят общаться с достаточно узким кругом «понимающих» людей [6]. В фирме руководитель и управленческая команда работают практически с каждым сотрудником. В этом проявляется специфическая характеристика управленческой культуры: не пользоваться информацией из вторых рук, а контролировать по мере возможности через непосредственного исполнителя. Очевидно, что это создает проблему перегруженности предпринимателя.

Исследователи отмечают, что в российских бизнес-структурах часто при подборе кадров происходит декларация со стороны руководства требований к кандидатам, основанных на прин-

ципах предпринимательской культуры, а реальная оценка кандидатов производится по принципам, действующим в клановой структуре. Представители предпринимательской культуры плохо приживаются в клановой организации, рассматривающей ценность работника с точки зрения их преданности, и решающей задачу по увеличению зависимости работника.

В связи с задачами проектирования карьеры работника необходима, прежде всего, диагностика уровня профессионального развития субъекта деятельности, его жизненных ценностей, направленности и глубины зон развития профессионально важных качеств и навыков, а также внедрение процедур коррекции стиля профессионала в целях повышения эффективности функционирования профессионала в определенной системе требований [7].

Планирование карьеры специалистов осуществляется в контексте планов развития самой организации, тех инновационных процессов, которые являются условием ее выживания и развития. Поэтому существенным моментом управления кадровыми процессами является учет инновационного потенциала персонала и в целом организации как системы.

Для того чтобы работники успешно трудились, достигая высоких результатов своей деятельности, были удовлетворены профессией, местом работы, следует создать определенные условия:

- работа должна заинтересовать работника, сформировать у него положительную мотивацию к ответственной деятельности;
- высоко-профессиональная обученность работника (подбор для каждого работника такой трудовой деятельности, которая соответствовала бы не только его интересам, но и его индивидуальным особенностям);
- оптимальная организация для эффективной работы (удобное рабочее место, эстетически оформленное производственное помещение, оптимальный режим труда и отдыха).

На основании перечисленных предпосылок можно сформулировать главные задачи или направления работы психологов в организации:

- формирование у работников положительной мотивации к труду;
- подбор, оценка и расстановка кадров;
- совершенствование процесса производственного обучения, повышение уровня профессиональной компетентности работников;
- оптимизация условий труда.

Профессиональная адаптация – это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда. Социальная адаптация – приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой, вследствие чего достигается определенное соответствие индивидуальных потребностей организационным требованиям. К средствам и способам информационного обеспечения контроля адаптации можно отнести периодические беседы с работником на рабочем месте, беседы с руководителями различных уровней, комплексные исследования степени удовлетворенности трудом, анализ объективных данных о деятельности работника и т.д.

Полученная информация входит в систему организационного обеспечения процесса адаптации в организации. Такая система может базироваться, например, на стандартах организации, которые определяют основные процедуры воздействия разных звеньев управления на адаптацию работника. Интегрированная система информационного и организационного обеспечения контроля адаптации позволяет не только управлять указанным процессом, определять пути профессионального роста, но и осуществлять эффективные профилактические меры для устранения причин текучести кадров в организации [8].

Логика развития концепций управления представляет собой переход от механистического понимания данного феномена (ранние теории управления) к личностно-ориентированному. Современные исследователи и практики делают акцент на понимании значимости человеческого

фактора. В рамках этого подхода постулируется приоритетность человеческого ресурса, обусловленная его уникальностью и безграничностью. Эффективность работы организации напрямую связывается с состоянием этого ресурса. Ключевыми вопросами управления персоналом становятся проблемы планирования и развития человеческого ресурса. При этом под ресурсом подразумеваются не только профессиональные навыки работников организации, но и их индивидуально-психологические особенности, мотивация, ожидания, система ценностей и т.д. [3].

Особую значимость приобретает забота о развитии и обучении персонала. Создавая условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряя процесс адаптации к изменяющимся условиям производства, обучение персонала включает в себя все усилия по поддержанию или повышению квалификационного уровня работающих путем дополнительной подготовки [1]. Однако развитие персонала не является главной задачей для большинства предпринимателей, у которых нет даже представлений о том, какие типы обучающих ситуаций необходимы для развития профессиональных качеств и каким образом их организация могла бы использовать творческие способности своих работников. Широко распространено ошибочное представление о том, что рабочее место не является местом обучения, для этой цели существуют образовательные учреждения [9].

Предлагаемая нами модель работы с персоналом как самоменеджмент еще так активно не применяется в практике. Традиционно самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя и только в последнее время стал выделяться в самостоятельную область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент должен стать эффективным инструментом психологического изучения работников предприятия [10].

Заключение. Анализ системы подбора и управления персоналом в структуре предпринимательской деятельности позволяет сделать следующие выводы:

– целью кадровой политики является экономически целесообразное и психологически обоснованное (с учетом способностей, умений, притязаний и мотивации) использование трудовых ресурсов, планирование потребностей в персонале, привлечение и сокращение персонала, обучение, сохранение кадрового состава и др.;

– направления кадровой политики организации определяются как внешними, так и внутренними факторами;

– эффективность кадровой политики организации зависит от учета особенностей основных регуляторов поведения, присущих ее персоналу, к которым относятся, прежде всего, ценностно-смысловые ориентации личности и ее ценности;

– актуализируется проблема понимания закономерностей и механизмов развития, обучения персонала и реализации его творческого потенциала.

В сфере предпринимательской деятельности существует реальная возможность повышения активности деятельности персонала за счет комплексного использования современных методов исследования и консультирования, а также зависимость эффективной кадровой политики с учетом особенностей психологических регуляторов поведения, присущих персоналу.

Библиографический список

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М., – 1997.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М., 1998.
3. Викентьева Е.Н. Привлекательность труда в контексте организационной культуры // Современные проблемы психологии управления: сб. науч. тр. / Е.Н. Викентьева // РАН. Ин-т психологии, Твер. гос. ун-т; отв. ред. Т.П. Емельянова, А.Л. Журавлев, Г.В. Телятников. – М., 2002. – С.100-121.
4. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций; отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. – М., 2001. – 288 с.

5. Чирикова А.Е. От стимулов – к мотивации / А.Е. Чирикова // ЭКО: Экономика и организация пром. пр-ва. – Новосибирск, 1997. – №9. – С.142-151.

6. Бабаева Л.В. Бизнес – элита России: образ мышления и типы поведения / Л.В. Бабаева, А.Е. Чирикова // ЭКО: Экономика и организация пром. пр-ва. – Новосибирск, 1995. – №1. – С.117-145.

7. Молл Е.Г. Планирование своей карьеры руководителем / Е.Г. Молл // Вопросы психологии. – 1998. – №3. – С.85-91.

8. Управление персоналом; под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 1998.

9. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М., 2002. – 396 с.

10. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления / В. Токарев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3.

Материал поступил в редакцию 03.10.2011.

References

1. Odegov Yu.G. Upravlenie personalom / Yu.G. Odegov, P.V. Zhuravlyov. – M., 1997. – In Russian.

2. Vixanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie / O.S. Vixanskij. – M., 1998. – In Russian.

3. Vikent`eva E.N. Privlekatel`nost` truda v kontekste organizacionnoj kul`tury` // Sovremennye problemy` psixologii upravleniya: sb. nauch. tr. / E.N. Vikent`eva // RAN. In-t psixologii, Tver. gos. un-t; otv. red. T.P. Emel`yanova, A.L. Zhuravlyov, G.V. Telyatnikov. – M., 2002. – S.100-121. – In Russian.

4. Psixologiya sovmestnoj zhiznedeyatel`nosti maly`x grupp i organizacij; otv. red. A.L. Zhuravlyov, E.V. Shoroxova. – M., 2001. – 288 s. – In Russian.

5. Chirikova A.E. Ot stimulov – k motivacii / A.E. Chirikova // E`KO: E`konomika i organizaciya prom. pr-va. – Novosibirsk, 1997. – #9. – С.142-151. – In Russian.

6. Babaeva L.V. Biznes – e`lita Rossii: obraz my`shleniya i tipy` povedeniya / L.V. Babaeva, A.E. Chirikova // E`KO: E`konomika i organizaciya prom. pr-va. – Novosibirsk, 1995. – #1. – S.117-145. – In Russian.

7. Moll E.G. Planirovanie svoej kar`ery` rukovoditelem / E.G. Moll // Voprosi psixologii. – 1998. – #3. – S.85-91. – In Russian.

8. Upravlenie personalom; pod red. Bazarova T.Yu., Eryomina B.L. – M.: YUNITI, 1998. – In Russian.

9. Raven Dzh. Kompetentnost` v sovremennom obshhestve: vy`yavlenie, razvitie i realizaciya / Dzh. Raven. – M., 2002. – 396 s. – In Russian.

10. Tokarev V. Gipoteza o novej paradigme upravleniya / V. Tokarev // Problemy` teorii i praktiki upravleniya. – 2001. – #3. – In Russian.

PERSONNEL RECRUITMENT AND MANAGEMENT IN BUSINESS STRUCTURES

N.N. KAZIEVA

(Dagestan State University)

Some current questions of the labour productivity increase in the business area through the optimal personnel recruitment and management are considered. Some effective techniques of the recruitment policy are described. A psychological model of the personnel development is offered.

Keywords: *entrepreneurship, activity, management, self-management, personnel, recruitment policy.*