

КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*А.Г. Шишко,
соискатель БНТУ*

Каждый новый этап развития общества предъявляет повышенные требования к людям, занятым в любой сфере общественно полезной деятельности. Это в первую очередь относится к производственному персоналу.

Рыночные условия уже сегодня поставили ряд новых задач, решение которых невозможно на базе старых представлений, подходов и методов. Особую остроту приобрели вопросы совершенствования кадровой работы. В промышленности, как и в других сферах экономики, проблемы интенсификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов вышли на первый план, начали приобретать ключевое значение для выживания и приспособления предприятий к новой для них экономической ситуации [1, с.7].

Использование возможностей научно-технического прогресса (НТП) и повышение эффективности производства в настоящее время более чем когда-либо ранее, оказались в зависимости от степени участия в этих процессах всех работников производства – от рабочего до руководителя.

Современные технологии и производство требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и их творческого участия в производстве, поиске резервов его рационализации [1, с.7].

Управление персоналом на производстве предполагает, что деятельность аппарата управления по подбору и расстановке сотрудников осуществляется на основе разработанной научно обоснованной кадровой политики. При этом под кадровой политикой следует понимать определение стратегической и практической линии, выявление научных принципов подбора, расстановки, оценки, обучения и воспитания работников, установления целей, задач, характера, направлений, форм и методов работы с персоналом, требований к руководителям организаций в конкретно-исторических условиях того или иного периода развития страны.

При разработке кадровой политики на предприятии необходимо учитывать, что в механизме управления производством руководящие работники организации занимают особое место, они являются связующим звеном между государственными органами и коллективами организации, их общественными и самостоятельными формированиями.

Эффективное проведение активной кадровой политики требует от нанимателя умения с помощью создания резерва для выдвижения организовать поиск талантливых руководителей, что невозможно без хорошего знания людей, работающих на предприятии. Данная работа должна проводиться постоянно, кропотливо и уверенно, с учетом не только текущих, но и перспективных задач, обеспечивать качественный

рост кадрового корпуса и объективную оценку каждого работника, состоящего в резерве для выдвижения.

Выдвижение молодых талантливых специалистов на руководящие должности должно быть не случайным делом, а хорошо отлаженной системой работы с персоналом на предприятии. При реализации кадровой политики нужно уметь находить и использовать ценные качества каждого отдельного специалиста. Следует помнить, что идеальных людей нет, необходимо работать с кадрами такими, какие они есть, исправляя их слабости и недостатки, совершенствуя положительные качества.

Правильная расстановка персонала руководителей предполагает, что ни в одном звене производства на руководящих должностях не должно быть людей, равнодушных к происходящим экономическим реформам, консерваторов, цепляющихся за устаревшие методы управления, не имеющих необходимой теоретической подготовки, высокой нравственной культуры.

При формировании и качественном совершенствовании резерва кадров для выдвижения на предприятии необходима систематическая помощь молодым руководителям. Она должна заключаться в тщательном инструктировании, в товарищеском контроле, в исправлении недочетов и ошибок в процессе конкретного повседневного руководства персоналом [2, с.62].

Важнейшим условием последовательного претворения в жизнь кадровой политики на предприятии является выявление закономерностей формирования и развития кадрового потенциала, которое в известной мере основано на использовании факторного анализа. Применительно к составу руководящих кадров изучение его структуры по полу, возрасту, профессиям позволяет дать рекомендации, способствующие совершенствованию аппарата управления.

Известно, например, что мужчины обладают большей физической силой и выносливостью, их организм в меньшей степени, чем женский, подвержен влиянию неблагоприятных факторов производственной среды. Конечно же, это не может не учитываться при формировании аппарата управления таких звеньев, как цех, участок, бригада, смена.

Мужчинам, как правило, присущи решительность и уверенность. Подобные качества необходимы для работы в аппарате управления на предприятиях и в объединениях различных

отраслей народного хозяйства. В то же время женщинам свойственны аккуратность в работе, внимательность, тщательность, что важно для специалистов или функциональных руководителей в аппарате управления. Учет психологических особенностей женщин и мужчин положительно сказывается на конечных результатах работы. Таким образом, факторный анализ позволит при формировании аппарата управления исходить из оптимального соотношения численности мужчин и женщин [3, с.27–28].

В Республике Беларусь, по данным локального социологического исследования, на промышленных предприятиях удельный вес женщин на должностях руководителей уступает удельному весу мужчин, и порой значительно. Например, на предприятиях радиоэлектронной промышленности в 2005 году среди руководителей структурных подразделений предприятий и организаций женщины составляли менее 20%, а среди руководителей самих предприятий – менее 10%. В общем же количестве инженерно-технических работников женщины составляют примерно 48%, то есть почти равный процент с мужчинами.

Для успешного развития страны и каждого коллектива в отдельности необходимо наличие квалифицированных работников на всех уровнях управления. Каждый коллектив должен состоять из работников, обладающих разнообразными знаниями, чтобы в целом он располагал сравнительно большей суммой разносторонних знаний и опыта, позволяющих ему принимать квалифицированные решения в своей сфере деятельности. Таким образом, эффективность производства и управления все в большей степени определяется успехами в области подбора, расстановки, оценки и подготовки персонала.

Подбор кадров руководителей является наиболее ответственной и трудной проблемой управления. Эти трудности обусловлены многообразием и жесткостью требований, предъявляемых к руководителю, а в некоторой мере и тем, что для успешного выполнения предоставленных ему функций необходимо обладать и известного рода искусством. Специальная управленческая подготовка персонала современного производства, рекомендации науки в повседневной деятельности будут иметь важные социальные последствия: она позволит существенно усилить эффект прямого и косвенного воздействия руководителя на коллектив и отдельных работников,

значительно улучшить стиль взаимоотношений руководителя и подчиненных.

Современный рынок с его техническими и технологическими инновациями требует на предприятии постоянного переобучения кадров с целью достижения высшей производительности труда и в конечном итоге прибыльности предприятия.

Опыт работы на промышленных предприятиях Беларуси, выпускающих наукоемкую продукцию, свидетельствует, что знаний, полученных в вузе, достаточно для первых 3–5 лет работы, после чего требуются большие затраты. На протяжении трудовой деятельности один специалист-менеджер или разработчик новых изделий должен пройти курс повторного обучения в вузе не менее 2–3 раз. На эти цели предприятию необходимо будет затратить около 5% прибыли. Естественно, таких возможностей в настоящее время у многих предприятий нет. Выход из создавшегося положения – организация обучения большинства специалистов в «школах подготовки резерва» непосредственно на производстве. На краткосрочных курсах, которые рассчитаны в основном на 6–10 месяцев, без отрыва от производства проходят обучение специалисты, состоящие в резерве для выдвижения, а также линейные и функциональные руководители структурных подразделений.

Руководители высшего звена аппарата управления предприятий проходят обучение один раз в 5 лет в центрах повышения квалификации при университетах и в учебных центрах отраслевых министерств. Отдельные руководители предприятий и организаций, состоящие в резерве для выдвижения на должности министров, начальников главных управлений, после обучения в центрах повышения квалификации в Беларуси перед назначением на должность могут направляться на основе долгосрочных соглашений в зарубежные фирмы.

Управление персоналом на производстве предполагает организацию карьерного продвижения специалистов по службе. На многих машиностроительных и приборостроительных предприятиях Минска устоялась практика продвижения по службе по «вертикальной» модели, которая предусматривает, что руководитель низового звена выдвигается на должность руководителя среднего звена управления по имеющейся специализации (например, бухгалтер выдвигается на должность главного бухгалтера). Ротация специалистов (например, экономиста на

управленческую должность) производится лишь в тех случаях, когда менеджеры по персоналу выявляют склонности у этих специалистов к управленческой профессиональной деятельности. Подготовка руководящих кадров в условиях производства – одна из узловых проблем работы по управлению персоналом. Она имеет огромное значение для нормального функционирования и развития предприятия, организации.

Однако практика менеджмента свидетельствует, что не каждый человек (примерно 1 из 10) имеет желание и способности к руководящей работе. Поэтому менеджеру по персоналу необходимо осуществлять поиск «золотого кадрового резерва» из многочисленной армии специалистов. Подготовка руководящих кадров требует больших затрат времени (6–8 лет) и финансовых расходов, которые затем в большинстве случаев окупаются.

В настоящее время трудно найти руководителя производства, который бы не понимал, насколько важна работа по управлению персоналом, и не хотел бы иметь на всех участках производства высококвалифицированных работников. Однако практическое решение этой задачи – дело весьма не простое: оно требует кропотливой и длительной повседневной работы, использования всех современных средств и методов поиска линейных и функциональных руководителей, их оценки, расстановки и обучения.

На отдельных предприятиях Беларуси наряду с традиционными методами подбора руководящих кадров только из резерва для выдвижения на поиск талантливых, перспективных руководителей направлены специальные локальные проекты. Их сущность состоит в составлении специальных каталогов потенциальных кандидатов на должности руководителей, отобранных на упрощенной конкурсной основе путем проведения так называемых профэкзаменов. Для состоящих в специальных каталогах специалистов во время краткосрочного обучения без отрыва от производства проводятся деловые игры, от участников которых требуется принятие реальных решений, демонстрация своего умения вести переговоры, заключать сделки, выходить из сложных ситуаций, на деле проявлять управленческий талант. Победителей, которые успешно справились с ролевыми заданиями, включают в резерв на выдвижение, направляют на стажировку на руководящие должности на производстве.

На основании утвержденного в 2002 году Республиканского Положения о персональном распределении выпускников государственных высших и средних специальных учебных заведений заметно оживилась работа с молодыми специалистами на производстве. На многих предприятиях налажена их стажировка в течение первого года работы под контролем более опытных коллег, а также проводятся научно-практические конференции.

Опереться на молодых специалистов и добиться их поддержки руководитель предприятия сможет только в том случае, если создает им благоприятные условия для труда, сочетает производственную работу с воспитательной, используя при этом все лучшие формы и методы.

Надо помнить, что перед каждым руководителем, кроме решения определенных производственно-хозяйственных проблем, всегда стоят социальные, воспитательные и другие задачи.

При изучении и подборе кадров управления, выборе методов их подготовки и воспитания необходимо в первую очередь учитывать характер общих требований, предъявляемых к руководителю. Социальная роль его заключается прежде всего в создании сплоченного и работоспособного производственного коллектива. Следовательно, одного знания техники и технологии современному руководителю недостаточно. Он должен также в совершенстве овладеть «технологией» управления людьми, уметь решать различные технические, экономические, социальные, правовые и многие другие задачи.

Итак, перед руководителем производства нередко стоит дилемма: с помощью каких документов или критериев из множества кандидатов определить, кого именно назначить на руководящую должность. Безусловно, некоторые необходимые сведения о специалисте можно получить, изучив его личное дело. Однако не так уж много говорят эти бумаги о потенциальных возможностях человека. Листок по учету кадров или стандартно написанная на выпускника вуза характеристика содержат мало информации о тех качествах, которые необходимо знать руководителю, назначающему работника на руководящую должность. Насколько подчиненный надежен, верен своим обещаниям, способен ли противостоять недельному нажиму, легко ли вступает в контакты, умеет ли сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке,

способен ли жертвовать личным ради общественного, обладает ли даром перестраиваться психологически в соответствии с требованиями обстановки – вот лишь часть вопросов, на которые не найти ответа во многих характеристиках.

Не содержат они практически никакой информации и о том, как поведет себя работник при изменении условий, например в экстремальных (а быть может, и опасных) ситуациях. Ясно, что в дополнение к документам личного дела нужны иные источники информации о человеке, чтобы знать его так, как требуют условия новой работы. В данной ситуации может помочь наука. Современная психология в состоянии дать руководителю метод, позволяющий измерять в людях уровень интеллектуально-психологических качеств, среди которых не последнее место занимают гибкость его мышления, творческий потенциал, способность к риску, инициативность, трезвый расчет, способность к продуктивному общению с людьми независимо от того, каковы эти люди и каковы его отношения с ними [4, с.107].

Аттестация кадров является важной частью управления персоналом. Цель служебной аттестации – получение объективной сравнительной информации об уровне профессиональной подготовки и результативности деятельности специалистов. Главные задачи аттестации – повышение эффективности деятельности аппарата управления производством, выявление и развитие профессиональных, духовно-нравственных и личных качеств специалистов для оптимального их использования в достижении целей и задач, стоящих перед органами управления.

В Республике Беларусь аттестация руководителей и специалистов осуществляется на предприятиях и в организациях, занятых производственной деятельностью, на основе Типового положения об аттестации руководителей и специалистов, утвержденного Постановлением Министерства труда Республики Беларусь № 84 от 31 октября 1996 года.

Декретом Президента Республики Беларусь № 29 от 26 июля 1999 года «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» нанимателям предоставлено право проводить аттестацию руководителей и специалистов не реже одного раза в три года. Успешному ее осуществлению во многом способствует уровень ее подготовленности к ней. При этом тщательная

подготовка необходима как для аттестуемых работников, так и для нанимателя. Ответственность за качественное проведение аттестации возлагается на службу персонала. В подготовительный период на многих предприятиях разрабатываются специальные мероприятия по выполнению работ, связанных с аттестацией.

Хорошо организована работа по аттестации специалистов в научно-производственном объединении «Интеграл». В коллективе объединения оправдала себя практика предварительного обсуждения вопросов аттестации на советах предприятий, организации проведения аттестации с помощью тестов и экспертных оценок коллег по работе и др.

При обсуждении аттестационных характеристик применяются критерии оценки работы руководящих кадров, утвержденные Постановлением Совета Министров Республики Беларусь №759 от 25 июня 2004 года.

Однако при оценке специалистов на отдельных предприятиях, к сожалению, не всегда исходят из требований Положения о порядке аттестации работников. Непосредственные руководители структурных подразделений при составлении характеристик порой подходят к этой важной миссии формально, что не позволяет дать точную оценку аттестуемому специалисту.

Проводимая на ряде предприятий кадровая политика пока никак не связана с рыночными реформами. Отдельные наниматели и работники по разным причинам не заинтересованы в повышении профессиональной квалификации работников. Программы обучения работников на производстве часто ориентированы на получение первичной, а не высшей квалификации.

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей» (причем целей работников и целей нанимателя), обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия [5, с.53]. Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, – выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на нем структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений – содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает Трудовой кодекс Республики Беларусь. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.д.), общепринятых процедур работы с документами.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов: *планирование* – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления; *организация* – работа по комплектованию кадров (профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организаций труда, улучшение условий труда и т.д.); *регулирование* – межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.; *контроль* – контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.; *учет* – получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за его исполнением, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления. В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий [5, с.48].

Исходя из сказанного можно сделать вывод о том, что эффективность функционирования системы управления персоналом на предприятии в значительной мере определяется способностью к модернизации стиля

управленческой деятельности и оптимизации структуры повышения квалификации управленческого персонала, обладающего высоким уровнем профессиональной подготовки и установкой на его постоянное совершенствование.

Литература

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000.
2. Омаров А.М. Руководитель. М., 1984.
3. Шаховой В.А. Кадровый потенциал системы управления. М.: Мысль, 1985.
4. Жариков Е.С. Кого назначать на должность // Перестройка и руководитель. М.: Экономика, 1987.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом на предприятии. Новосибирск. 1998.

Резюме

Представлены основные составляющие кадровой политики предприятия и системы управления персоналом на производстве. основные направления деятельности аппарата управления по подбору и расстановке персонала. В качестве путей повышения эффективности проведения кадровой политики рассматриваются создание резерва для выдвижения талантливых руководителей, организация системы обучения персонала без отрыва от производства и система продвижения руководителей начального уровня на предприятии.

Summary

The basic making personnel selections of the enterprise and control system of the personnel on manufacture, basic directions of activity of the device of management on selection and arrangement of the personnel are submitted. As ways of increase of efficiency of realization of personnel selection are considered creation of a reserve for promotion of the talented chiefs, organization of system of training of the personnel on the job and system of progress of the chiefs of an initial level at the enterprise.

* Статья поступила в редакцию 29.06.2006 г.