Содержание.

|  |
| --- |
| Введение………………………………………………………………….3 |
| Глава 1. Сущность и задачи кадровой политики……………………...4 |
| Глава 2. Планирование и организация подбора и  расстановки управленческих кадров………………………….8 |
| Глава 3. Разработка профессиограмм – основа научного подхода  к подбору и расстановке руководящих кадров……………..18 |
| Глава 4. Прогнозирование и планирование кадрового  резерва…………………………………………………………28 |
| Заключение……………………………………………………………..35 |
| Список литературы…………………………………………………….39 |

Введение.

# В народном хозяйстве нашей страны занято большое количество высококвалифицированных специалистов и хозяйственных руководителей. Рост их числа выступает одним из важных факторов повышения эффективности всего общественного развития. За годы десятой пятилетки проделана значительная работа по дальнейшему улучшению качественного состава и расстановки руководящих кадров, повышению их квалификации.

Эффективное использование кадров управления в народном хозяйстве предполагает их экономически обоснованное распределение по предприятиям, отраслям, экономическим районам, рациональное использование в соответствии с уровнем приобретенных знаний, квалификации и профессией, применение кадров управления на тех участках, где их труд будет использован с большей отдачей, создание условий для повышения производительности их труда.

Глава 1. Сущность и задачи кадровой политики.

Выполнение поставленной задачи – осуществить переворот народного хозяйства и всей системы управления к достижению наиболее высоких конечных результатов - предполагает дальнейшее совершенствование хозяйственного механизма. Для его успешного функционирования необходимы соответствующие управленческие кадры. Эффективность хозяйственного механизма зависит от подготовленности управленческих кадров к работе в новых условиях.

Многое предстоит сделать для того, чтобы улучшить отбор, воспитание и оценку управленческих кадров, преодолеть сложившиеся стереотипы и инерцию хозяйственного мышления. Но в настоящее время, когда на первый план выдвигаются задачи по ускорению работы по совершенствованию всей сферы руководства экономикой – управления, планирования, хозяйственного механизма, актуальность реализации конкретных задач кадровой политики неизмеримо возрастает.

В настоящее время содержание, вкладываемое в понятие «кадровая политика», обогатилось. Однако, прежде чем раскрыть качественно новое содержание этого термина, отметим, что в научной литературе существуют различные точки зрения на эту проблему.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию.

Есть исследователи, понимающие под кадровой политикой систему принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев работы с управленческим персоналом, направленных на обеспечение общественного производства и других сфер народного хозяйства высококвалифицированными управленческими кадрами, обладающими необходимыми политическими и деловыми качествами. При этом важно подчеркнуть, что в понятие «кадры» они включают «всех работников, занятых в системе управления».

Однако встречаются и более полные трактовки состава кадров.

Кадровая политика в узком смысле – это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком.

Кадровая политика как инструмент управления – это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. В данном случае авторы распространили понятие «кадры» на всех работников предприятия, на весь коллектив с его группами, но только на уровне предприятия.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на эту проблему, то можно достаточно четко выделить три подхода к определению кадровой политики в управлении:

* во-первых, как подбор и расстановка «всех работников, занятых в системе управления», т.е. руководителей, специалистов и технического персонала;
* во-вторых, как подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, т.е. охватывает всех без исключения работников, занятых на промышленных предприятиях, в объединениях и министерствах;
* в-третьих, как процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач.

Большинство авторов рассматривают кадровую политику как подбор, расстановку и выдвижение кадров, занятых выполнением управленческих функций на разных уровнях управления.

Какую роль призвана выполнять кадровая политика? Представляется, что кадровая политика дает возможность увязать (объединить, согласовать) управленческие действия при проведении технической и экономической политики в отраслях народного хозяйства.

Для эффективного управления кадровой политикой в отраслях народного хозяйства создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления: от предприятия до министерства. Получаемая с ее помощью информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров в отрасли; разрабатывать научно обоснованные и комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую политику, согласующуюся с планами социального развития отраслей народного хозяйства.

Организационные функции подбора, расстановки, выдвижения и подготовки кадров, занятых в управлении, все в большей степени ориентируются на социальные процессы. Это способствует повышению единства и сплоченности действий, ответственности за порученную работу, росту эффективности управленческого труда в целом и в конечном итоге росту эффективности системы управления.

Действенность планирования и управления социальными процессами всегда рассматривалась правительством с точки зрения осуществления в полном объеме единства прав и обязанностей трудящихся, их подлинной свободы и гражданской ответственности, гармоничного сочетания интересов общества, коллектива и личности. Вместе с тем нельзя не отметить, что на разных этапах возможности воздействия планирования и управления на социальные процессы были различными в зависимости от тех задач, решение которых считалось первоочередным.

В настоящее время планы социального развития составляют часть государственного плана, они включены в официальную плановую отчетность по реализации планов технического и экономического развития. Это означает, что социальные проблемы наряду с техническими и экономическими приобретают решающее значение. Иными словами, кадровая политика реализуется в планировании социального развития на всех уровнях управления – от производственного коллектива предприятия до министерства. Такое соотношение кадровой политики и планов социального развития определяет соответствующее ей место в планах социального развития, выделяет кадровую политику в один из важнейших разделов планов социального развития.

Глава 2. Планирование и организация подбора

и расстановки управленческих кадров.

Одна из важнейших частей системы работы с кадрами предприятия – планирование и организация их подбора и расстановки.

Можно выделить ряд принципов работы с кадрами предприятия:

* сочетание проверенных, опытных работников с молодыми кадрами, систематическое пополнение руководящих кадров за счет растущих, энергичных работников;
* обеспечение необходимой преемственности кадров;
* создание условий для роста и выдвижения кадров, соблюдение объективных, научно обоснованных критериев их оценки;
* всестороння помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом;
* сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения ими принятых решений;
* четкое определение обязанностей и ответственности кадров;
* учет общих и специальных требований при подборе работников.

В настоящее время обязательным должно быть соответствие уровня подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидата, выдвигаемого на руководящую должность, характеру деятельности и профилю управляемого объекта. Для этого оцениваются должность и качества работника. Однако в связи с тем, что не всегда на практике разрабатываются положения о конкретном цехе, участке, отделе, отсутствуют четкие должностные инструкции, бывает не ясно, какие конкретные требования предъявляются к работнику на той или иной должности.

Конечно, на предприятиях есть типовые положения, но отражают ли они специфику конкретного объекта управления? На этот вопрос приходится отвечать отрицательно. Не созданы пока и эффективные методики оценки деловых и личных качеств кандидатов на ту или иную руководящую должность. В хозяйственной практике отсутствие предварительного изучения личных и деловых черт кадров управления может привести, например, к тому, что хороший руководитель функционального отдела при назначении его линейным руководителем без учета личных и деловых качеств не справляется с обязанностями. В результате резко снижается качество его работы.

Важное значение имеет гармоничное сочетание нужных качеств руководителя и качеств его ближайших помощников. Подобрать работника, отвечающего всем необходимым требованиям и характеру выполняемых задач, довольно трудно. Такая проблема решается, если недостающими руководителю качествами обладает его заместитель.

Процесс подбора кадров – это их изучение с целью определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. Он включает в себя следующие основные виды работ:

* сбор информации о возможных кандидатах;
* оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;
* сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;
* сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;
* назначение кандидата на должность;
* проверка в течение определенного времени выполнения данным работником возложенных на него функций и принятие решения о целесообразности его назначения на эту должность.

Такая последовательность работ обеспечивает, по моему мнению, необходимый при нынешних условиях научный уровень процесса подбора кадров. Определение пригодности кандидата для выдвижения на руководящую должность требует разработки профессиограммы, т. е. Перечня качеств, которыми должен обладать руководитель в соответствии с должностью, на которую он выдвигается.

В нашем обществе работа с кадрами осуществляется по определенному плану. Ведется плановая подготовка молодых специалистов в учебных заведениях для всех отраслей народного хозяйства и их планомерное распределение с учетом потребностей каждой отрасли.

Задачи современного этапа хозяйственного строительства, развития экономики по пути интенсификации и радикальных сдвигов в использовании производственного и научно-технического потенциалов требуют усиления планомерности в подборе и расстановке кадров управления.

В течение долгого времени многие предприятия и организации занимались подбором кадров лишь по мере необходимости, используя для этого краткосрочные прогнозы потребности в кадрах управления. Планы работы с кадрами составлялись обычно на год, в редких случаях на несколько лет и лишь по некоторым направлениям этой работы. Планировалось главным образом повышение квалификации специалистов и хозяйственных руководителей, специальная подготовка хозяйственных руководителей ни по отраслям, ни по народному хозяйству в целом планами не охватывалась.

Усиление внимания к долгосрочному планированию и прогнозированию создает более благоприятные условия и для разработки долгосрочных планов работы с кадрами управления. При этом очень важно добиться того, чтобы эти планы были тесно увязаны с масштабами и темпами развития производства. Долгосрочное перспективное планирование должно стать основной формой планирования системы работы с кадрами управления, так как оно позволяет учесть долговременные последствия принимаемых в этой области решений.

Дальнейшее развитие планирования работы с кадрами управления – это и совершенствование системы показателей планов.

Анализ существующей практики приводит к тому, что планирование работы с кадрами должно быть существенным образом перестроено в соответствии с возросшими требованиями и возлагаемыми на нее все более сложными задачами.

Прежде всего, необходимо разработать планы потребности в кадрах управления, определить оптимальную численность и структуру резерва руководящих кадров, осуществить организационную работу пот подбору кадров и формированию резерва, т. е. Найти научно обоснованные формы и методы отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Нужно сформировать требования к работникам, выдвигаемым в резерв, создать стройную систему их обучения, определить виды стажировки работников, зачисленных в резерв, отработать систему их аттестации, и, наконец, разработать систему контроля за работой с резервом. В результате решения этих задач уменьшится вероятность ошибок при назначении кадров на руководящие должности, станет возможным своевременно заменять менее подготовленных работников более подготовленными и, что наиболее важно, соблюдать плановость в работе с кадрами.

Как на практике планируются и организуются подбор и расстановка кадров управления?

В настоящее время кадры управления формируются путем планового распределения специалистов, заканчивающих вузы и техникумы, выдвижения работников из кадрового резерва и подбора кадров со стороны. Удовлетворение потребностей предприятий в специалистах происходит в основном за счет их подготовки в учебных заведениях и планового направления на работу, поэтому особых проблем с обеспеченностью специалистами не возникает. Сложнее решаются вопросы подбора и расстановки кадров хозяйственных руководителей различных уровней управления.

Наиболее распространенной формой подбора руководящих кадров предприятия является использование резерва хозяйственных руководителей на выдвижение. Формирование кадрового резерва в отраслях народного хозяйства производится путем отбора среди линейных и функциональных руководителей и специалистов работников соответствующего уровня квалификации, политически грамотных, добросовестных, обладающих организаторскими способностями.

Резерв кадров управления постоянно пополняется и обновляется. Каждый год на предприятиях выявляются новые специалисты и руководители нижестоящих звеньев управления с хорошей теоретической подготовкой и организаторскими способностями. Кроме того, происходит естественное перемещение зачисленных в резерв специалистов и хозяйственных руководителей по самым разнообразным причинам (переход на другую работу, перемена места жительства и др.).

Однако создание общеминистерского (отраслевого) массива резерва хозяйственных руководителей и специалистов в отраслях народного хозяйства в том виде, в каком он существует в настоящее время, еще не решает полностью проблему подбора кадров на выдвижение. Происходит это в силу нескольких причин.

Во-первых, созданный массив резерва на выдвижение не является полным. Практически он не охватывает все номенклатурные должности хозяйственных руководителей. Это относится в первую очередь к предприятиям с небольшой численностью инженерно-технических работников, которых можно было бы включить в резерв.

Во-вторых, далеко не на всех предприятиях, даже крупных, существует возможность выдвижения из состава резерва двух-трех кандидатов на одну вакантную должность, с тем, чтобы иметь впоследствии возможность выбора на них наиболее подходящих кандидатур.

В-третьих, в случае формального отношения к отбору специалистов и руководителей в состав резерва в его списках могут оказаться такие работники, которые по каким-либо причинам (уровню профессиональной подготовки, моральным качествам и др.), несмотря на пребывание в резерве, не могут быть выдвинуты на руководящую должность.

В-четвертых, как показывает практика, большинство зачисленных в резерв специалистов и хозяйственных руководителей низового уровня не имеют еще достаточного опыта руководящей деятельности, и поэтому необходимо определенное время для того, чтобы они его приобрели.

Можно привести множество примеров, показывающих трудности выбора из состава резерва, сформированного на предприятии, необходимого кандидата на вакантную должность. Конечно, с целью очищения резерва от случайно попавших в него работников, а также для его пополнения и обновления состав резерва ежегодно пересматривается. Однако до настоящего времени он еще не стал в хозяйственной практике основным источником формирования кадров хозяйственных руководителей и основной формой работы с ними.

По этим причинам до настоящего времени еще сохранил значение такой порядок подбора кадров управления, как приглашение руководителей со стороны. Конечно, это дает возможность привлекать к управлению уже сформировавшихся, подготовленных руководителей, которые без промедления могут приступить к выполнению новых обязанностей по руководству на предлагаемом участке работы. Следует также принять во внимание то обстоятельство, что на небольших предприятиях не всегда есть возможности для выдвижения руководителей на вакантные должности из числа работников предприятия, что обусловлено малочисленностью резерва кадров, недостаточными возможностями для повышения их квалификации и переподготовки, а также целым рядом других факторов. Безусловно, для таких предприятий предпочтительнее подбирать кадры управления посредством приглашения руководителей со стороны.

Однако наряду с достоинствами такой порядок подбора кадров управления имеет и ряд существенных недостатков:

во-первых, приглашение работника со стороны связано с затратами, иногда большими, на повышение заработной платы приглашаемому работнику, предоставление ему жилья, определенных льгот и т. п.;

во-вторых, должно пройти определенное время, пока работник адаптируется на новом месте: освоится с условиями производства, познакомится с коллективом, его традициями, взаимоотношениями и прочее. В течение этого периода трудно рассчитывать на эффективность работы этого руководителя;

в-третьих, приглашение руководителя со стороны, а не выдвижение на вакантную должность работников данного предприятия, надеявшихся на это, может отрицательно повлиять на их настроение, инициативу, погасить в них стремление к приобретению навыков руководящей работы, повышению квалификации и т. д.

Если существует возможность выбора между выдвижением работника из резерва и приглашением его со стороны, то следует, при прочих равных условиях отдавать предпочтение первому варианту. Работник из резерва в большей степени, чем приглашенный знает организацию технику и технологию на данном месте работы, сложившуюся структуру взаимоотношений в коллективе, препятствия и «узкие места» в производстве.

Подбор руководителя со стороны может быть оправдан в том случае, если на предприятии требуется совершенно иной подход к решению управленческих задач, коренная перестройка организации производства, а иногда и взаимоотношений в коллективе. Руководитель со стороны свободен от устоявшихся, консервативных взглядов на традиционные на данном предприятии приемы и методы решения управленческих задач и на него не будет оказывать давление характер сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Одним из способов обеспечения системы управления кадрами руководителей может быть подготовка преемника самим хозяйственным руководителем. Этот способ позволяет расширить круг ответственности у перспективного работника еще до назначения его на новую должность (при отсутствии руководителя преемник замещает руководителя без ущерба для дела). Кроме того, расширяются возможности для продвижения самого руководителя, так как его повышение не приведет к ослаблению управления возглавляемого им подразделения.

Но не следует также, и переоценивать этот способ подбора кадров. Конечно, опытный руководитель сможет многое передать своему приемнику: знания, конкретный стиль работы. Однако будущий руководитель должен идти вперед, развивать и усовершенствовать стиль работы, расширять свое представление о перспективах развития системы управления, о научных методах управления. Поэтому подбор руководителей наиболее эффективен и научно обоснован при выдвижении работников из резерва хозяйственных руководителей.

Как проверить правильность подбора работника на руководящую должность? Практика показывает, как бы тщательно не происходил подбор управленческих кадров, решающим критерием правильности подбора кадров является их творческие достижения в самом процессе управленческой деятельности, ее эффективность. Поэтому организация подбора и расстановки кадров должна предусматривать также возможность перестановки работников, использование которых в управленческой деятельности на данном уровне или должности оказалось малоэффективным. Таких работников лучше использовать на должностях руководителей более низкого уровня или же как специалистов.

В современных условиях, когда в огромной степени вырос уровень образования, культуры трудящихся, недостатки в подборе кадров можно объяснить не столько нехваткой хороших организаторов и специалистов, которых можно было бы выдвигать на руководящую работу, сколько недостатками в работе с кадрами, неумением находить и воспитывать хороших организаторов.

Отсутствие научной основы в подборе кадров приводит иногда к ошибкам при назначении руководителей. Большая часть таких ошибок возникает потому, что при существующих методах изучения кадров работники управлений кадров не всегда имеют полное представление о личных и деловых качествах, организаторских способностях каждого работника, не в полной мере знают, какие личные и деловые качества необходимы для руководителя конкретного подразделения на предприятии или в организации.

Отсутствие надлежащего резерва руководителей в отраслях народного хозяйства приводит к текучести хозяйственных руководителей, особенно таких категорий, как директор и главный инженер предприятия.

Правильность подбора кадров управления, и хозяйственных руководителей, прежде всего, может быть обеспечена при создании научной системы изучения, подбора и подготовки резерва хозяйственных руководителей. Но для этого необходимо коренным образом изменить планирование, формирование, организацию работы с резервом. Такую перестройку целесообразно проводить одновременно с мероприятиями по составлению и реализации долгосрочных и перспективных планов совершенствования управления промышленностью в целом, а также генеральных схем управления отраслями промышленности.

# Глава 3. Разработка профессиограмм – основа

научного подхода к подбору и расстановке руководящих кадров.

Без ясного и всестороннего представления о требованиях, предъявляемых к кадрам управления, невозможно осуществлять их правильный подбор и расстановку. В современных условиях численность работников управления непрерывно увеличивается, требования к кадрам управления постоянно возрастают, происходит усложнение их подбора и расстановки. Поэтому работа по подбору и расстановке кадров должна проводиться на научной основе. Возможно, это только при правильном понимании основных качеств, которыми должны обладать кадры управления.

При подборе и расстановке руководящих кадров необходимо учитывать частные требования, связанные с различием в условиях реализации управленческих функций на разных уровнях управления, на разных управленческих должностях.

Современные действующие методики, как ведомственные, так и межведомственные, как правило, дают лишь описание деятельности руководителей производства, т. е. Указывают, что должен делать руководитель той или иной категории (должностные обязанности), какими он должен обладать знаниями, какую квалификацию иметь. Характеристика руководителя только по основным служебным функциям и необходимым для выполнения этих функций знаниям недостаточна для научного подхода к формированию кадров управления. Она не учитывает социальный облик и личные качества кандидата на руководящую должность. Нужна комплексная характеристика труда руководителя, которая позволила бы осуществить правильный научный подбор работников управления, и, прежде всего хозяйственных руководителей.

Решению этой проблемы, может способствовать разработка профессиограмм, т. е. Перечня качеств руководителя в соответствии с должностью, на которую он выдвигается. В настоящее время профессиограммы составляются по разным отраслям народного хозяйства и отражают специфику работы руководителей в этих отраслях. По сути профессиограммы – это профессионально-квалификационные модели руководящих работников.

Профессиограмма включает в себя должностную характеристику и модель должности (совокупность требований, предъявляемых к работнику). В первой частит (должностной характеристике) раскрывается содержательная сторона профессиограммы, определяется круг обязанностей конкретного руководителя (его функции, права и ответственность), место руководителя в системе управления, раскрывается содержание его труда. Эта часть должна быть разработана с учетом особенностей управляемого объекта на основе рационального разделения труда между линейными и функциональными руководителями.

Должностная характеристика включает в себя общий раздел, в котором определяется подчиненность, порядок назначения на должность и освобождение о нее; перечисляются основные задачи, обязанности и права руководителя; устанавливается ответственность за невыполнение возложенных обязанностей и не использование предоставленных прав; определяется система аттестации.

Вторая часть профессиограммы (модель должности) руководителя включает в себя совокупность требований, предъявляемых к кандидатам, претендующим на ее замещение. Эти требования делятся на две группы – общие и специфические. Общие требования к руководителю вырабатываются исходя из общественных условий производства, целенаправленности его развития и ведущей роли руководителя в системе управления.

С учетом профессиограммы оцениваются возможности кандидата на руководящую должность. Составляется его характеристика в строгом соответствии со структурой профессиограммы.

Организаторские способности руководителя во многом определяются тем, в какой мере он умеет организовать труд других людей.

В современных условиях, на мой взгляд, организаторские способности проявляются и в том, чтобы добиться реализации принятых решений, которых, как известно, в управленческой практике принимается множество, но не всегда они своевременно и полностью выполняются.

Современному руководителю необходимы также деловые качества, основу которых составляют знания хозяйственного руководителя в области техники, технологии, организации, экономики и управления производством. Однако сами по себе знания руководителя еще не могут свидетельствовать о его деловитости. Кроме знаний необходимо умение воплощать знания в дело.

Как показывает практика, в числе кандидатов на выдвижение часто можно встретить работников, которые теоретически разбираются в самой сложной производственной или управленческой ситуации, предлагают варианты их решения, однако испытывают затруднения при выборе необходимого для данного случая варианта или реализации своих же вариантов. Очевидно, таких работников целесообразнее использовать в функциональных подразделениях предприятий или в качестве специалистов в аппарате управления.

К числу деловых качеств относится предприимчивость. Она проявляется в том, что хозяйственный руководитель всегда стремиться найти новые пути решения традиционных задач, пути более эффективные и экономичные.

В настоящее время среди деловых качеств руководителя на первый план выдвигается еще и такое качество, как инициативность. Иногда считают, что инициативность – врожденное качество. Безусловно, характер человека имеет далеко не второстепенное значение. Однако и у человека робкого, нерешительного можно развить инициативность. Для этого важно вовремя поддержать начинания такого работника, помогать преодолевать ему первоначальные трудности, вселять в него уверенность в своих творческих силах. Тогда он смелее будет решать и более сложные задачи.

Инициативность хозяйственного руководителя очень тесно связана с ответственностью. Чтобы руководящие кадры в большей мере были способны выполнять стоящие перед ними большие и сложные задачи, они должны быть готовы принять на себя всевозрастающую ответственность. Так, в процессе создания объединений на руководителей ранее самостоятельных предприятий возлагалась ответственность за работу всего объединения в целом. На практике же оказалось, что не каждый руководитель в состоянии эту ответственность взять на себя. Это и понятно, ибо значительно проще сохранить все функции за предприятиями, ведь, если на заводе сохранена, например, служба механика, подчиненная директору завода, весь спрос за состояние оборудования не с главного механика объединения (а, следовательно, и генеральной дирекции), а с директора завода (тут уж генеральная дирекция вроде и ни причем).

Важное качество, которым должны обладать управленческие кадры, - способность видеть перспективу. Текучие, повседневные решения руководителя наиболее рациональны и эффективны в том случае, если они ориентированы на перспективу. При этом, чем выше уровень управления, тем более дальновидным должен быть руководитель.

Помимо перечисленных качеств руководитель должен обладать даром убеждения, уметь поднять возглавляемый им коллектив на решения новых важных задач.

К любому умелому, деловому хозяйственному руководителю применимы оценки: знающий дело, чувствующий перспективу, инициативный работник. Конечно, руководитель должен, прежде всего, быть компетентным. Но особенность нынешнего этапа развития нашей экономики такова, что одним из главных качеств становится умение руководителя работать с людьми, понять, повести их за собой, стать для коллектива действительно уважаемым, авторитетным лидером, а это значит, что руководитель должен обладать наряду с прочими достоинствами положительными личными качествами.

Личные качества характеризуются морально-этическими и психофизиологическими свойствами конкретного человека. К морально-этическим качествам можно отнести честность, самокритичность, уважительное отношение к сотрудникам, дисциплинированность, справедливость, принципиальность, трудолюбие и т. п. Психофизиологические свойства – это возраст, здоровье, темперамент, способности и др.

Личные качества руководителя сказываются на его взаимоотношениях с возглавляемым им коллективом. Не могут быть хорошие взаимоотношения с коллективом и результаты деятельности, если руководитель стремиться подлаживаться ко мнению всех, потакает не добросовестным, недисциплинированным работникам, хотя на первых порах он, возможно, и завоюет своеобразную популярность «душевного» руководителя.

Такие личные качества руководителя, как принципиальность, решительность, безусловно, необходимы для того, чтобы неукоснительно проводить в жизнь линию партии и государства.

Из всего сказанного, очевидно, что конкретный «набор» качеств руководителей различных уровней не может быть одинаков, он определяется в первую очередь характером решаемых задач. Очевидно, качества линейного руководителя призваны отражать прежде всего, социальные аспекты управленческой деятельности, так как в его работе значительное место занимают организационные вопросы и конкретная работа с людьми. Руководителю же функционального подразделения в большей мере свойственны качества, отражающие выполнение функциональных обязанностей. Так, руководители функциональных подразделений должны обладать такими качествами, как умение убелить, способность быстро и глубоко понять суть вопроса, интуиция и профессиональные знания.

Существенные различия в наборе качеств руководящих кадров зависят и от уровня руководителя, и от характера принимаемых им решений. Решения руководителей на более высоком уровне управления имеют сложный и долгосрочный характер, на более низком уровне характеризуются частным содержанием и связаны в значительной мере с решениями, принимаемыми вышестоящими руководителями.

Рассмотренные требования к руководителям являются общими и для других категорий работников управления, имеющих, однако, и свою специфику, которая отражается в их профессиограммах.

Следует отметить, что профессиограмма каждого работника управления представляет собой только его профессионально-квалификационную модель, а любая модель всегда беднее реальной действительности. Однако разработка профессиограмм, включающих в себя должностные характеристики и модели должности с учетом личных качеств руководителей, является непременным условием научного подхода к подбору, расстановке и подготовке руководящих кадров.

Составление профессиограмм невозможно без квалификационной оценки качеств руководителей. При этом решается и более общая задача – эффективный подбор и расстановка кадров (подбор новых работников, выдвижение в резерв и на новые должности, прогнозирование продвижения работников по службе).

Необходимо подчеркнуть, что оценка кадров управления способствует совершенствованию системы поощрения кадров структуры аппарата управления и повышению квалификации управленческих работников.

С помощью оценки можно точнее определить сильные и слабые качества работников, выявить их склонности, интересы, способности, стремления и т. д. Кроме того, как показывают результаты многих оценок, их проведение положительно влияет на производительность труда оцениваемых работников.

Оценка руководящих хозяйственных кадров исходя из задач управления на предприятиях проводиться систематически и имеет свою динамику, обусловленную дальнейшим развитием системы управления и самих кадров управления.

Оценка руководящих кадров в процессе подбора и расстановки необходима, например, когда на должность руководителя приглашается кандидат со стороны; после прохождения работником испытательного срока на руководящей должности; через какой-то определенный период с целью выяснения соответствия работника занимаемой должности. Оценивается также работник при включении его в резерв на выдвижение, при переводе его из резерва на руководящую должность. Каждый раз при этом оцениваются политические, деловые и личные качества руководящих работников.

После выяснения оцениваемых качеств работника главной становится проблема, какими методами выявить присутствие этих качеств.

На промышленных предприятиях нашей страны используются довольно многообразные конкретные методы оценки качеств руководителей, в частности методы биографической оценки, эталона, матричный, суммируемых оценок, коэффициентной оценки и др. они различаются по сложности, трудоемкости и наглядности, но в большинстве своем имеют общий недостаток – элементы субъективности.

Прямая оценка итоговой деятельности руководителей практически не представляется возможной, так как труд руководителя очень специфичен. Если, например, такие виды управленческого труда, как сбор, обработка информации и ее использование для принятия управленческих хозяйственных решений, можно выразить количественными показателями на основе определенных затрат времени, то оценить качественную сторону труда руководителя при принятии им хозяйственных решений значительно сложнее.

Чтобы не допустить ошибки в оценке труда руководителя, необходима четкая классификация выполняемых работ и выделения из их числа функций, свойственных конкретному руководителю. Это тем более важно, что в хозяйственной практике нередко отсутствует четкое описание должностных обязанностей руководителей разных уровней, не говоря уже о нормировании содержательной стороны выполняемых ими функциональных обязанностей.

На практике для оценки руководящих кадров создается комиссия, в которую входят непосредственные и вышестоящие руководители, представители отдела кадров, коллеги и подчиненные. Для того чтобы дать правильную оценку деловых и личных качеств руководителя, необходимо знать его достаточно долгое время, наблюдать его ежедневную деятельность, общение с окружающими. Поэтому присутствие в комиссии непосредственного или вышестоящего руководителя не вызывает сомнений, ибо они лучше всего знают подчиненного. Однако их оценка может оказаться односторонней, неполной, так как они наблюдают оцениваемого работника в роли подчиненного, исполнителя. Кроме того, замечено, что вышестоящие руководители, как правило, дают более низкие, оценки аттестуемых, чем их подчиненные, которые также включены в комиссию по оценке. Точность оценки руководителя связана с расширением субъекта оценки, т. е. С участием в ней не только вышестоящих руководителей, но и сотрудников и подчиненных оцениваемого, т.е. тех, кто наиболее часто общается с ним и может оценить руководителя всесторонне.

В состав комиссии включаются работники отделов кадров, владеющие методами и навыками оценки, что вполне правомерно. Непосредственные руководители, коллеги, подчиненные и другие члены комиссии могут не иметь достаточного опыта и навыков проведения оценки работников. Кроме того, работники отделов кадров в отличие от непосредственных руководителей оцениваемых знают кадровые проблемы предприятия в целом и могут рассматривать качества работника и с этой точки зрения.

# Глава 4. Прогнозирование и планирование

кадрового резерва.

В основу системы работы с кадрами заложена четкая координация и плановость на всех уровнях управления. Плановость в работе с кадрами управления предусматривает как текущее, так и перспе5ктивное планирование основных направлений работы с кадрами на любом уровне управления и в каждый данный промежуток времени. Прежде всего, необходимо разработать планы потребности в кадрах управления, как по численности, так и по количественному составу и источникам ее покрытия, определить оптимальную численность и структуру резерва руководящих хозяйственных кадров.

Потребность в кадрах управления в отраслях промышленного производства не остается постоянной. Она изменяется под влиянием разнообразных факторов. Увеличивается потребность в специалистах, прежде всего в связи с ростом масштабов производства, повышением его технической оснащенности и ростом общей численности работников. Особое значение имеет изменение структуры производства. Известно, что для промышленного производства в последнее время свойственно первоочередное развитие отраслей, характеризующихся высоким удельным весом производства новых машин и оборудования, быстрым изменением номенклатуры выпускаемых изделий, высокой электро- и энерговооруженностью труда. Это свойственно таким отраслям, как приборостроение, радиотехника, электроника и электротехника, машиностроение и др. Очевидно, что повышение удельного веса этих отраслей в общей структуре промышленного производства вызывает рост потребности в специалистах. Увеличение потребности в специалистах связано также с решением задач интенсификации производства и повышения его эффективности.

Одним из важнейших факторов, определяющих постоянный рост потребности в кадрах управления, и в первую очередь в квалифицированных специалистах в отраслях промышленного производства, является научно-технический прогресс. Появление новых научных открытий, новой техники и технологии, новых форм организации труда, необходимость их разработки, научно-технического и экономического обоснования, внедрение их в производство, а также усиление технического руководства производством – все это обуславливает увеличение численности квалифицированных специалистов.

На изменение потребности в специалистах и хозяйственных руководителях большое внимание оказывают организационная структура управления производством и уровень рациональной организации их труда. Чем совершеннее структура управления и чем более рационально используется труд специалистов и хозяйственных руководителей во всех звеньях управления в отраслях промышленного производства, тем меньшее количество их требуется для выполнения соответствующих управленческих функций.

Планирование отраслевой системы работы с кадрами, и в частности планирование кадрового потенциала отрасли, тесно связано с другими разделами планов развития отрасли: производства промышленной продукции; по труду и заработной плате; по капитальному строительству; развития науки и техники и др.

План выпуска промышленной продукции отрасли определяет специализацию, кооперирование и комбинирование производства, в свою очередь влияющих на структуру производства. От структуры производства зависит количество работающих в отрасли специалистов и хозяйственных руководителей. План капитального строительства отрасли предусматривает строительство, расширение и реконструкцию предприятий отрасли, что требует дополнительного числа управленческих работников. Планом по труду и заработной плате устанавливается фонд заработной платы в отрасли, определяется потребность предприятий в рабочей силе, в том числе разрабатывается балансовый расчет дополнительной потребности в специалистах и хозяйственных руководителях. План развития науки и техники предусматривает внедрение в отрасли вычислительной техники, создание АСУ, освоение передовых методов и научной организации труда, что влияет на формирование кадрового потенциала отрасли.

Совершенствование методологии планирования потребностей отрасли в кадрах управления заключается в усилении его взаимосвязи с другими разделами отраслевого плана, и в первую очередь с планом развития науки и техники.

При планировании кадрового состава отраслей промышленного производства определяются текущая и перспективная потребность в управленческих кадрах. Текущая потребность в специалистах и хозяйственных руководителях устанавливается на основе штатного расписания, номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами, и данных о численности практиков, работающих на этих должностях.

Значительно сложнее определить перспективную потребность в кадрах управления. При этом руководствуются общим объемом работ, выполняемых кадрами управления. Объем этой работы изменяется и усложняется по мере развития самого производства. Очевидно, что перспективные потребности в кадрах управления могут быть установлены только на основе планов развития соответствующих отраслей промышленного производства. При расчете учитываются увеличение объемов производства, технические и организационные изменения в производстве и в системе управления.

По каждому действующему предприятию на основе штатных расписаний сначала устанавливается общая потребность в кадрах управления на отчетный базисный период. Необходимость определения общей потребности в кадрах управления на базисный год вызвана тем, что в отраслях промышленности число дипломированных специалистов на управленческих должностях, как правило, меньше общего количества этих должностей, часть которых занимают практики. В то же время специалисты работают на рабочих местах. Поэтому наиболее правильно при планировании общей потребности в кадрах управления на базисный период учитывать не имеющийся их наличный состав, а количество должностей, подлежащих замещению специалистами.

Общая потребность в кадрах управления определяется в следующем порядке. Сначала рассчитывается общая численность кадров управления. Затем она детализируется по категориям (специалисты, хозяйственные руководители), уровням и функциям управления. Такая последовательность позволяет учесть взаимосвязь между численностью работников отдельных групп и комплексно определить структуру общей потребности в кадрах управления.

При определении дополнительной потребности в кадрах управления наиболее сложной и трудоемкой частью рассвета является исчисление потребности в количественном приросте должностей, подлежащих замещению специалистами. Это объясняется необходимостью учесть как можно полнее влияние всех разнообразных факторов на потребность в кадрах управления.

В отраслях промышленного производства при планировании дополнительной потребности в кадрах управления необходимо учитывать планы развития производства, рост объемов капитального строительства, ввод в действие новых предприятий, внедрение новой техники и технологий, развитие исследовательских, проектных и конструкторских работ, изменения в системе организации и управления производством и др. Расчет дополнительной потребности в кадрах управления с учетом прироста должностей производится отдельно по действующим предприятиям.

Дополнительная потребность в руководителях и специалистах для возмещения их естественного выбытия (смертность, уход на пенсию, переход на работу на предприятия другой отрасли и т. д.) определяется на основе анализа фактического выбытия за последние 10-15 лет.

Потребность в кадрах управления для замены практиков, находящихся на должностях хозяйственных руководителей и специалистов, определяется в зависимости от их состава, образования и деловых качеств, при этом учитывается, какой удельный вес занимают практики, обучающиеся в вузах и техникумах. Замена практиков дипломированными специалистами на предприятиях должна происходить путем их перевода после получения соответствующего образования из категории практиков в категорию дипломированных специалистов.

Расчет потребности в кадрах управления в зависимости от целей планирования осуществляется с помощью различных конкретных методов.

Высокое качество планирования потребности в специалистах, а соответственно и в хозяйственных руководителях может быть обеспечено путем постоянного совершенствования нормативной базы планирования и применения аппарата математической статистики. В соответствии с этим в последние годы для определения потребности в специалистах стали использовать нормативный метод и методы экономико-математического моделирования.

Нормативы играют большую роль в обосновании всех разделов планов развития отраслей промышленности. В настоящее время при планировании большое внимание уделяется разработке такой методики составления нормативов, которая учитывала бы требования научно-технического прогресса.

Составление нормативов численности специалистов сопряжено с определенными трудностями, ведь отрасль промышленности, как правило, представляет собой сложный комплекс разнородных производств и видов деятельности. Входящие в нее предприятия отличаются по уровню техники, технологии производства, организации труда, структуре управления и т.д. Для разработки норматива численности необходимо выбрать предприятие, которое могло бы стать моделью (образцом) для всех других предприятий отрасли (подотрасли) по уровню организационно-технического развития. Выбор такого предприятия связан с целым рядом ограничений. Оно должно выпускать наиболее типичную для данной группы предприятий продукцию, иметь наилучшие производственные показатели и структуру управления, качественный состав специалистов по уровню квалификации и профилю подготовки, лучшее соотношение между специалистами с высшим и средним образованием и т.д. На практике подобрать такое предприятие довольно трудно, особенно в отраслях промышленности, где преобладает единичное или мелкосерийное производство.

Критический анализ обеспеченности такого передового и одновременно типичного для отрасли (подотрасли) предприятия специалистами является основой для разработки отраслевого норматива потребности в кадрах. Глубокое изучение расстановки и использования специалистов на предприятии позволяет определить с учетом организационно-технических условий производства необходимую нормативную численность специалистов.

Потребность в специалистах и хозяйственных руководителях на перспективу могут быть выявлены с помощью методов, основанных на применении аппарата математической статистики. Сущность их заключается в том, что на основе корреляционного анализа устанавливается зависимость численности специалистов от определенного набора факторов. Для количественного выражения этих факторов могут быть использованы корреляционные модели с самыми различными видами зависимости переменных (с линейной зависимостью, самые простые и распространенные, или со степенными зависимостями, которые в сравнении с линейными обладают относительно большими возможностями для выражения сложных связей).

Факторы, влияющие на величину численности специалистов, могут быть подразделены на внешние и внутренние, на количественные и качественные.

Заключение.

В нашей стране создана система учебных заведений, обеспечивающих подготовку, повышение квалификации специалистов и хозяйственных руководителей. Необходимость совершенствования работы этих учебных заведений и повышения эффективности подготовки и повышения квалификации хозяйственных руководителей выдвигает ряд проблем в этой области.

В печати неоднократно поднимался вопрос об отсутствии у некоторых хозяйственных руководителей высокой квалификации, достаточных правовых, экономических и профессиональных знаний. В определенной степени это связано с недостатками в работе системы подготовки и повышения их квалификации, в частности с тем, что упор в учебных центрах делается на увеличение объема запоминаемой информации.

Обучение специалистов и хозяйственных руководителей, на мой взгляд, должно быть методологическим, т.е. основываться не на увеличении объемов запоминаемой информации, а на выработке у кадров управления умения самостоятельно получать информацию и творчески ее осмысливать.

Некоторые исследователи предлагают приспособить процесс обучения кадров к задачам конкретного органа управления, к условиям его работы, «учить тому, что требует должность». Конечно, хорошее знание работником функциональных обязанностей, приемов и методов выполнения своей работы имеет очень важное значение. Однако если программы подготовки и повышения квалификации будут отражать, прежде всего, конкретную специфику работы руководителей всех уровней, всех управленческих органов, то система подготовки станет очень громоздкой. Она не сможет учитывать относительно быстрое продвижение по уровням руководства, особенно руководителей низового и среднего уровней.

Создание такой системы потребует больших материальных и денежных затрат. Кроме того, затруднится решение задач, связанных с формированием экономического мышления хозяйственных руководителей, и др. Поэтому программы подготовки, особенно базовой, должны включать, прежде всего, общие вопросы управления, касающиеся всех отраслей народного хозяйства.

Важнейшая задача процесса подготовки и повышения квалификации кадров с учетом современных требований, предъявляемых к хозяйственным руководителям, - это активное изучение узловых экономических и управленческих проблем.

Учебные программы для системы подготовки и повышения квалификации руководящих хозяйственных кадров целесообразно составлять с учетом периодичности подготовки. Данные обследования учебных заведений повышения квалификации руководящих работников в отраслях промышленного производства свидетельствуют о том, что очень часто одни и те же курсы читаются из года в год. Это не дает возможности пополнять знания тем руководителям, которые повышают свою квалификацию на курсах через небольшие промежутки времени.

В современных условиях, когда потребность в новых знаниях быстро возрастает, а полученная информация быстро устаревает, чтобы в большей мере повысить квалификацию работника, необходим длительный срок. Однако это ведет к увеличению затрат на обучение. Поэтому необходимо найти такие пути решения этой проблемы, чтобы, не снижая качества обучения, добиться уменьшения его сроков.

Учеба должна не только дать хозяйственным руководителям теоретические знания, но и привить им организационные навыки управления. Поэтому центрам подготовки кадров необходим преподаватель, не только владеющий теорией и обладающий мастерством лектора, но и хорошо знающий производство, практический знакомый с характером той обширной информации, с которой сталкивается хозяйственный руководитель. Преподаватели, занимающиеся подготовкой хозяйственных руководителей, должны владеть современными методами обучения и, что очень важно, иметь склонность к проведению исследований в области совершенствования управления. В школах управления или других центрах подготовки преподаватели не только учат, но и учатся сами. Они обобщают ценные идеи в области управленческой теории, систематизируют опыт, развивают те или иные теоретические проблемы управления. На это способны лишь самые высококвалифицированные преподаватели, поэтому необходима специальная подготовка преподавателей для обучения и повышения квалификации руководящих кадров.

В качестве таких преподавателей можно использовать высококвалифицированных специалистов народного хозяйства, предварительно прошедших серьезную теоретическую и методическую подготовку. Преподавательские кадры центров подготовки могут формироваться и из выпускников аспирантуры, но при условии, что для них будет организована стажировка на различных предприятиях, чтобы будущие преподаватели ознакомились с производственной обстановкой, которая окружает хозяйственного руководителя, и с конкретными ситуациями из управленческой практики.

Один из способов подготовки преподавателей для обучения хозяйственных руководителей – привлечение их к научным исследованиям по проблемам управления. Для преподавания целесообразно также использовать выпускников факультетов организаторов производства. Весьма полезны для преподавателей, обучающих хозяйственных руководителей, периодические стажировки в зарубежных центрах подготовки управляющих, во время которых они знакомятся с прогрессивным опытом, накопленным в области управления за рубежом.

Организация стажировок имеет немаловажное значение для совершенствования системы подготовки руководящих кадров. Процесс обучения хозяйственных руководителей в системе базовой политики должен быть дополнен их стажировкой на передовых предприятиях под руководством опытных руководителей. В это время будущий руководитель должен иметь возможность выполнять разнообразные управленческие функции под контролем руководителя практики.

Список литературы.

1. Вершигора Е.Е. Основы управления.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление.
3. Динамизм управления. Под ред. А.З. Селезнева.
4. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда.
5. Иозеф Кхол. Эффективность управленческих решений.
6. Карданская Н.П. Основы принятия управленческих решений.
7. Конурин Ф.Д. Процесс управления.
8. Кочерин Е.А. Контроль как функция управления.
9. Лемешевский И.М. Экономическое самоуправление.
10. Омаров А.М. Управление социалистической экономикой.
11. Павлюченко В.И. Управление эффективностью экономических процессов.
12. Родин С.Г. Где и как учат управленцев.
13. Система работы с кадрами управления. Под ред. В.А. Шаховой.