Глава 1.

« Сущность и основные элементы кадровой политики»

1.1.Понятие кадровой политики. Контекст кадровой политики.

Кадры — одна из центральных проблем, без реше¬ния которой немыслим успех любого масштабного пре¬образования в социально-экономической жизни. Чем бо¬лее долговременную перспективу охватывает задуман¬ное преобразование, тем более сложен и динамичен сам его процесс, тем большее значение имеет продуманная кадровая стратегия.

За годы демократического строительства в стране создан значительный кадровый потенциал. Но вопрос о качестве подбора кадров, уровне постановки кадровой политики как в масштабе страны, так и в рамках отдель¬но взятых предприятий не только не утратил своей актуальности, а, наоборот, обострился.

Одна из серьезных проблем работы с кадрами — системный подход. Однако некоторые руководители за¬частую сводят ее лишь к подбору, расстановке и вос¬питанию кадров.

Не подвергая сомнению важности этого участка кадровой политики, отметим, что он важен не сам по себе, а в организационной системе. Управлять — это значит не плестись в хвосте собы¬тий, лишь констатируя их наступление и беспомощно разводя руками, а заблаговременно прогнозировать эти события и активно влиять на их ход.

Перед управлением все острее стоит задача предви¬деть изменения, которые происходят во внешнем окру¬жении предприятия и внутри него (техника и техноло¬гия, демографические сдвиги и обновление состава ра¬ботающих, мышление и поведение людей и т. д.). Та¬кое предвидение в сочетании с задачами текущего управления делает необходимым формирование долго¬срочной (на 5—15 лет вперед) кадровой политики.

Кадровая политика предприятия. Что она представ¬ляет собой и как связана с другими элементами систе¬мы работы с кадрами?

Предпосылки формирования кадровой политики предприятия тесно связаны с существующей общегосу¬дарственной, региональной и отраслевой социально-эко¬номической и кадровой политикой предприятия. В соответст¬вии с Законом о государственном предприятии оно не¬сет всю полноту ответственности за соблюдение интере¬сов государства и прав граждан. Предприятие форми¬рует стабильный трудовой коллектив, способный в усло¬виях полного хозяйственного расчета, самофинансиро¬вания, на началах самоуправления достигать высоких конечных результатов. Оно обеспечивает соответствие кадров возрастающим требованиям современного про¬изводства, развивает у работников деловитость и ответ¬ственность за решение задач предприятия, воспитывает кадры на лучших трудовых традициях, в духе гордости за свой коллектив и повышает их заинтересованность в наивысшей производительности труда; добивается, что¬бы каждый работник дорожил своим рабочим местом.

С учетом внешних стратегических факторов развития осуществляется анализ перспектив внутреннего раз¬вития предприятия. На основе такого анализа определяются наиболее существенные характеристики кадров предприятия в том или ином временном горизонте. Не¬маловажным элементом кадровой политики является формирование принципиального механизма ее выработ¬ки è осуществления, который был бы одновременно ра¬циональным, демократичным, сочетал интересы лич¬ности, коллектива и общества.

Долговременная кадровая политика служит основой управления на всех других участках кадровой политики. Она может быть оформлена в виде определенного до¬кумента (брошюра, плакат, стенд и др.) и распростра¬нена по подразделениям предприятия, с тем чтобы прак¬тическая работа с кадрами на местах строилась в со¬ответствии с этим документом. Распространение этой брошюры пли рассказ о ней по заводскому радио — важное условие начала практической реализации кадро¬вой ïîëèòèêè. Но ее успех зависит и от того, насколько основные идеи, заложенные в кадровую политику, вой¬дут в мышление и повседневное поведение людей и социальных групп, составляющих коллектив. Отсюда чрезвычайно важна роль социально-управленческих коммуникаций, основанных на диалоге руководителя с подчиненными, общественными организациями.

Главный вывод состоит в том, что мы обязаны серьезно обновить кадровую политику, освобо¬дить ее от искривлений и упущений, сделать по-на¬стоящему современной, более активной и целеустрем¬ленной, неразрывно связанной с ключевыми направле¬ниями борьбы за ускорение социально-экономического развития.

Подготовка и повышение квалификации кадров. Роль этого элемента системы работы с кадрами заклю¬чается в обеспечении к нужному периоду времени тре¬буемого уровня образования, квалификации, морально-психологических характеристик работников. Так, на¬пример, чтобы сократить разрыв во времени между воз¬никновением на предприятии потребностей в работниках определенной профессионально-квалификационной группы (скажем, в наладчиках станков с ЧПУ в связи с пуском в строй нового участка таких станков) и их подготовкой в требуемом количестве, надо заранее по¬заботиться об этом. Подготовка должна быть опере¬жающей по отношению к уровню действующей на дан¬ный момент технологии производства и управления, а также непрерывной и систематической, не сводиться к кампанейщине.

Основой для организации подготовки и повышения квалификации служат профессионально-квалификацион¬ные стандарты (модели) текущего и перспективного ха¬рактера, в которых описываются наиболее важные тре¬бования к работникам по группам должностей и про¬фессий (минимальный и максимальный возраст, общий трудовой стаж и стаж в данной должности, минимально допустимый уровень и профиль образования и т. д.).

Такие професснонально-квалификационные модели (профессиограммы) разрабатываются и систематически пересматриваются на основе межотраслевых норматив¬ных материалов. Эти модели должны максимально учитывать специфику конкретного предприятия, а не быть механической копией типовых нормативных мате¬риалов.

Оценка кадров. Она включает определение личного (коллективного) вклада в общий результат и меры влия¬ния работника на его достижение; определение профессионально-квалификационного и морального уровня работника, определение перспектив его про¬движения. Оценка кадров служит важной основой для установления соответствия между мерой труда и мерой потребления.

Нетрудно видеть, что оценочные кадровые стандарты как обязательный элемент коллективной трудовой дея¬тельности должны лежать в основе любого элемента кадровой политики, начиная от формирования кадровой политики, кончая текущей работой и совершенствова¬нием управления кадрами.

Подбор, расстановка, воспитание, продвижение кад¬ров. Подбор кадров является важнейшим условием успешной производственно-хозяйственной деятельности и социального развития коллектива.

Расстановка, воспитание и продвижение кадров тес¬но связаны друг с другом. Их взаимосвязь определяет¬ся, с одной стороны, тем, что расстановка и продвиже¬ние кадров — это рычаги, посредством которых реша¬ются производственные задачи. С другой стороны, че¬рез эти составляющие кадровой политики реализуются личные интересы и планы людей на будущее. Они явля¬ются действенными регуляторами поведения и отноше¬ний людей в коллективе.

Работа с кадровым резервом. В рассматриваемой системе этот участок в силу его специфики и важности выделен в самостоятельный блок. Здесь можно выде¬лить два ключевых момента.

Во-первых, обеспеченность высококвалифицирован¬ными кадрами должна базироваться на стратегически организованной работе с кадровым резервом, с тем что¬бы пополнение, формирование и развитие его отвечало долговременным целям предприятия. Во-вторых, нали¬чие кадрового резерва, продуманный подход в работе с ним, всемерное развитие демократизации и глас¬ности создают справедливые предпосылки для творче¬ского, профессионально-квалификационного роста ра¬ботников. Во взаимодействии двух этих условий и должно рождаться новое качество труда, новое отноше¬ние человека к делу и отношение предприятия к чело¬веку.

Текущая кадровая работа. Как и любой управлен¬ческий процесс, она складывается из относительно са¬мостоятельных функций управления: планирования, организации, принятия решений, мотивации и лидер¬ства.

Эти функции отражают процесс управления в обоб¬щенно-содержательном виде. Но практически любое управленческое действие, хотя и имеет определенную це¬левую направленность, всегда влечет за собой какие-то побочные последствия, положительные или отрицатель¬ные, с точки зрения участников управленческого про¬цесса. Особенность текущей кадровой политики требует учета не только формальной стороны принимаемых ре¬шений и действий руководителя (прямое влияние на подчиненных), но и побочного эффекта. Зачастую точно рассчитанное косвенное влияние решений и действий руководителя на подчиненных значит больше, чем сами по себе действия по их формальной сути.

Совершенствование кадровой политики. Этот блок со¬стоит из трех взаимосвязанных между собой элементов: исследование и анализ кадров, непрерывность обучения кадров и практическая рационализация. Кадры и работа с ними должны систематически исследоваться - это даст возможность осуществлять диагностику состояния и определять перспективы развития. Эти исследования должны лежать в основе построения процесса непре¬рывного обучения кадров. Наконец, практическая ра¬ционализация кадровой политики по всем перечисленным блокам должна опираться на данные систе¬матических исследований и непрерывное обучение кад¬ров.

Кадровые вопросы, пишут социологи И. Ф. Соколова и М. А. Микульский долгое время были зоной, закрытой не только для широкого общественного контроля, но и для науки.

2.1. Методы анализа кадрового потенциала.

Оценка деятельности людей — альфа и омега со¬циального управления. На ее основе в управленческом процессе задаются стандарты деятельности и поведения, а относительно этих формальных и неформальных стандартов оценивается фактическое положение дел.

Внедрение новых методов хозяйствования, основан¬ных на самофинансировании и полном хозрасчете, усиливает динамизм социально-экономических отношений между людьми. Как возможность закрытия нерента¬бельных предприятий, так и возможность улучшения социально-экономического качества жизни трудовых коллективов, слоев и отдельных людей в новых усло¬виях могут подстегнуть их соревновательность и требо¬вательность друг к другу.

Оценка кадров служит основой при решении следую¬щих практических задач по работе с людьми:

подбор, расстановка и правильное использование управленческого персонала;

формирование и анализ резерва кадров на выдвиже¬ние;

определение потенциальных возможностей лиц, со¬стоящих в резерве кадров, для занятия в будущем бо¬лее высокой должности, а также выдвижение из резерва на новую должность; перемещение с должности на должность; направление в систему подготовки и повышения ква¬лификации;

определение уровня знаний и профессиональной ква¬лификации, а также политических, деловых и личных качеств работников;

определение влияния руководителей на достижение целей социального и хозяйственного развития, стоящих перед их подразделениями;

организация оплаты и стимулирования труда работ¬ников;

воспитание людей и формирование социально-пси¬хологического климата;

анализ и сопоставление результатов работы, выпол¬няемой различными людьми:

формирование взаимоотношений между руководи¬телями и подчиненными; управление социалистическим соревнованием; учет и организация планомерного служебно-профес¬сионального роста, придание этому росту справедливо¬го и закономерного причинно-следственного характера.