Введение

Курсовая работа посвящена сложной и, несомненно, значимой проблеме кадровой политики в организации. На сегодняшний день реализация кадровой политики не полностью сформирована и продолжает совершенствоваться и обновляться.

Управление на российских предприятиях в условиях реформирования претерпевает довольно сложные и не всегда однозначные изменения. По-прежнему сильны традиции и подходы кадровой политики, существовавшие ещё в советские времена, когда отделы кадров были в числе структур, отвечавших за работу с людьми: её реальными центрами были производственные службы и руководящие органы общественно-политических организаций (партком, профком, комитет комсомола). А в 1990-х годах управление кадрами в организациях стало трансформироваться: кадровые службы начали переименовываться в «службы управления персоналом». В настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость. Признано, что главным производственным фактором вступают люди или, как принято говорить, производственный персонал. Иными словами проблема качества кадров сегодня вышла на первое место. В конкурентной борьбе победит тот, у кого лучшие кадры. Осознавая этот факт, большинство зарубежных фирм начинают вкладывать средства в человеческий фактор. Этот же процесс происходит в наиболее продвинутых фирмах России, в особенности, с пониманием неизбежности нашего вступления в ВТО.

Современные быстро меняющиеся условия рынка заставляют менеджеров оперативно реагировать, внося коррективы в свою деятельность. Однако, это не возможно без постоянного совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев и работников, что обуславливает необходимость постоянного непрерывного обучения, планирования, которое, во-первых, должно быть информационно насыщенно; во-вторых, должно представлять собой последовательность курсов, программ, взаимодополняющих и развивающих друг друга, т.е. определенную систему; в-третьих, должно основываться на сочетании традиционных методов обучения и новейших разработок; в-четвертых, должно позволять производить оценку эффективности материальных и временных затрат. Понимание ценности человеческого ресурса еще не пришло на предприятия. Даже прямые затраты на работников (зарплата и социальные пакеты) крайне невелики, в частности, затраты на оплату труда в структуре себестоимости составляют в среднем всего 22% и колеблются от 6 до 45%. Социальный пакет отсутствует на каждом третьем из обследованных предприятий.

Также нужно отметить, что кадровая политика организации является одним из эффективных способов преодоления дефицита кадров. Так, представители бизнеса и образования всё больше говорят о необходимости внедрения института наставничества, когда предприятия берут шефство над вузами, предоставляя студента базу для прохождения производственной практики, а затем и трудоустраивают их. Российским компаниям следует перенять опыт западных фирм, которые ведут активную борьбу за выпускников. Принимая их на работу, работодатель предусматривает возможности развития специалиста в организации на 10 лет вперед. При этом на адаптацию выпускника вуза может потребоваться от нескольких месяцев до двух лет. Существует мнение, что специалист, «взращенный» самой компанией, работает лучше тех, кто пришел «со стороны».

Анализируя данную проблему можно говорить о том, что от обеспеченности кадрами нашей экономики и, прежде всего, внепроизводственного сектора, от качества этих кадров во многом зависит социально-экономическое благополучие страны.

1. Теоретические и методические аспекты кадровой политики

1.1 Сущность и основные понятия кадровой политики

В кадровой политике в бизнесе используется ряд понятий для обозначения объекта управления: человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры. Для четкого определения объекта кадровой политики необходимо рассмотреть эти понятия и зафиксировать их содержание, что имеет важное, значение для разработки кадровой политики, какие системы управления людьми в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации.

Человеческий фактор - решение текущих и перспективных задач любого общества, связано, с определяющей ролью человеческого фактора, поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Развитие современного общества и общественного производства нельзя рассматривать только в производственно-техническом аспекте, потому что существует постоянная, устойчивая связь и зависимость между техническими, экономическими и социальными факторами общественного труда. При этом последние через возрастающую роль человеческого фактора существенно влияют на процессы развития современного производства.

Возрастающая роль, таких факторов, как удовлетворенность трудом, необходимость постоянного повышения профессионального мастерства, и общеобразовательного уровня кадров, стремление к творческой работе, самоутверждению, потребовала изменения положения непосредственных производителей в организационной и социальной структурах производства, а также интенсивного поиска такой организации труда, и таких методов управления персоналом, которые позволили бы активнее стимулировать высокопроизводительную и высококачественную работу в новых условиях хозяйствования. В целом повышение роли человеческого фактора, как социально-экономической категории означает не только оптимально организованное воспроизводство рабочей силы, но и эффективное ее функционирование, пропорциональное распределение трудовых ресурсов сферам занятости, отраслям производства и регионам страны. Речь идет о формировании высокопрофессионального кадрового потенциала, который и представляет собой человеческий фактор общественного развития, совокупность человеческих ресурсов современного производства.

Человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходим услуг.

Человеческие ресурсы естественно и исторически складывающаяся, непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей, называется населением. Одной из характеристик населения, как производителя духовных и материальных ценностей является трудовой (кадровый) потенциал, включающий в себя совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность.

Трудовой потенциал - обобщающий, итоговый показатель человеческого фактора общественного развития. Разновидностью этого понятия является термин "человеческие ресурсы" ("кадровый потенциал"). При этом выделяются следующие основные аспекты изучения человеческих ресурсов:

* индивидуально-психологический (уровень личности);
* социально-психологический (уровень коллектива);
* социологический, или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Таким образом, человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства.

Рабочая сила - социально-экономическая категория, непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена с личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все трудоспособные члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер хозяйства всех категорий (рабочие, служащие, специалисты, руководители). При этом следует различать трудоспособность общую и профессиональную. Общая трудоспособность предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность – это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку.

Таким образом, рабочая сила представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности. Основу рабочей силы составляет трудоспособность, т. е. состояние здоровья, знания, навыки и умения, позволяющие человеку выполнять работу определенного качества и объема.

Термин "трудовые ресурсы", ввел в науку в 20-х годах XX ст. С. Струмилин, его используют преимущественно как планово-учетный измеритель рабочей силы. Трудовые ресурсы, как социально-экономическая категория – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирования, распределения и использования). Понятие "трудовые ресурсы" охватывает всех фактических и потенциальных работников, обладающих способностью к труду (рабочей силой).

Трудовые ресурсы – это часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

Кадры – социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории "рабочая сила", под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ. Вместе с тем между этими понятиями существует различие.

Рабочая сила – это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Персонал - весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (обслуживающий персонал). Основные характеризующие, составляющие понятия "кадры" – постоянство и квалификация работников – для понятия "персонал" не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

Объект кадровой политики (рис.1.1) характеризуется различными понятиями и определениями, как термин "человеческий фактор", обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, "кадры", под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников, термины "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "персонал".

**КАДРЫ**

ПЕРСОНАЛ

*Рис. 1.1.* Объект кадровой политики

РАБОЧАЯ СИЛА

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Человеческие ресурсы являются, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Под объектом кадровой политики, следует понимать именно человеческие ресурсы, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

Кадры представляют собой и объект, и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников, занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т. е. собственно кадров.

Кадры – понятие одновременно собирательное и многоуровневое. Собирательное потому, что объединяет работников различных отраслей деятельности, профессий, специальностей, видов труда (хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, военные). Принадлежность работника к той или иной отрасли дает лишь наиболее общее представление о его положении в общественном разделении труда, выполняемых функциях и профессиональных качествах.

Многоуровневое означает, что состав кадров отражает, как структуру органов социального управления, так и иерархию работников внутри предприятий учреждений и организаций. С этой точки зрения различают такие категории работников, как руководители, специалисты, исполнители. Руководящий персонал можно ранжировать на руководителей высшего, среднего и низового звеньев; специалисты могут быть дифференцированы по уровню квалификации, категорийности, классности, исполнители по признаку подчиненности. Эта классификация касается и рабочих кадров, которые подразделяются на рабочих основного и вспомогательного производства и имеют различную квалификацию. Эта классификация носит детальный характер, отражает различия в содержании труда и имеет ярко выраженный социальный характер (различные социальные роли и статусы, степени квалификации, уровни доходов, условия труда).

Классификация кадров по основным сферам организации общества и основным уровням управления приведена на (рис. 1.2).

С точки зрения социальной роли и правового положения различают следующие основные прослойки кадров управления:

* политические деятели и кадры общественных и политических организаций;
* государственные служащие, т. е. аппарат органов государственной власти управления;
* кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, т. е.

основные профессиональные работники отдельных отраслей хозяйства,

культуры, науки, просвещения, здравоохранения.

Порядок комплектования штатов общественных организаций, их структура требования к кадрам определяются уставами этих организаций внутренними актами, издаваемыми на основе принципов общественного самоуправления.

Положение государственных служащих определяется местом того или иного органа в системе государственной власти и управления, конкретной функцией, которую они выполняют в том или ином учреждении.

Наделение властными полномочиями с учетом иерархии органов в системе государственной власти и управления, субординация в отношениях между должностными лицами характеризует, положение государственных служащих. В других отраслях деятельности (промышленность, наука, культура, здравоохранение, просвещение, бытовое обслуживание) выдвигаются требования, профессионализм, деловитость, предприимчивость, наличие специальных способностей и дарований.

**Классификация кадров**

**по сферам организации общества**

Кадры государственно–политической сферы

Кадры материально-хозяйственной сферы

Кадры

государственно–политической сферы

**по иерархи**

**управления**

Специалисты

Исполнители

Руководители

общественных и политических организаций, государственные служащие, военные и т.д.

промышленности, сельского хозяйства, транспорта, связи, торговли, бытового обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства

научные, медицинские, преподавательские, работники культуры, искусства и др.

высшего, среднего и низового звеньев управления

различной квалификации, категоричности классности

высшего, среднего и низового звеньев управления

Рабочие кадры различной квалификации

основного вспомогательного

производства производства

Рис. 1.2 Классификация кадров по сферам организации

общества и иерархии управления.

Рассмотренная классификация работников соответствует общепринятому распространенному делению на политические, государственные и хозяйственные кадры. Каждая группа делится на подгруппы, объединяющие работников более узкого профиля, различного уровня в иерархии организации (руководящий персонал, инженерно-технический, обслуживающий). Это не только профессиональная, но и социальная классификация кадров, отражающая различия в положении, роли работников в отраслевом разделении труда.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному:

* увольнять работников или сохранять; сохранять, то каким путем лучше;
* направлять на переподготовку и повышение квалификации;
* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет

необходимую подготовку;

* набирать со стороны или переучивать работников предприятия;
* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью

при условии более рационального ее использования.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый

уровень издержек на управление персоналом;

* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и

направленность их изменения в перспективе;

* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики

предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень

заработной платы;

* требования трудового законодательства, принятая культура работы с

наемным персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях:

1. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Трудовые ресурсы, включают в себя действующую рабочую силу (рабочие, служащие, предприниматели) и трудоспособное население, обучающееся и повышающее квалификацию с отрывом от трудовой деятельности, занятое в домашнем хозяйстве, служащее в Вооруженных Силах и др. Трудовые ресурсы являются объектом государственного и территориального управления и образуют базовую подсистему общей системы управления человеческими ресурсами.

Главная задача – выработать оптимальный вариант формирования трудовых ресурсов в целом по стране, области, районам и городам, реализовать выбранный вариант путем осуществления соответствующей политики в области народонаселения, социального развития, образования и профессиональной ориентации.

Для этого используется балансовый метод, а конечный результат отражается в сводном балансе трудовых ресурсов, его применяют в практике планирования, при анализе и оценке процессов и тенденций, происходящих в экономике и во всем обществе, и разрабатывается с учетом демографических процессов в стране и всех основных показателей развития общественного производства (увеличения объемов производства, развития сферы обслуживания и других непроизводственных отраслей). По существу, баланс трудовых ресурсов является концентрированным выражением разрабатываемого плана экономического и социального развития в виде оптимального варианта занятости населения.

В целом кадровая политика как система управления человеческими ресурсами охватывает следующие подсистемы.

1. Управление трудовыми ресурсами. Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем организации:

* управления демографическими процессами (рождаемость, смертность, улучшение положения женщин, забота о семье и детях);
* управления образованием (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров непосредственно на производстве, подготовка специалистов в высших учебных заведениях, повышение квалификации, переподготовка) и профессиональной ориентацией;
* управления социальным развитием (расширение непроизводственной сферы, регулирование фондов потребления, обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, использование свободного времени, обеспеченность жильем, развитие бытового обслуживания и общественного питания, социальная работа).

2. Управление занятостью обеспечивает процессы распределения человеческих ресурсов путем организации:

* управления рабочими местами (учет действующих и создание новых рабочих мест, в производственной и непроизводственной сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);
* управления первичным распределением (профессиональный подбор и направление выпускников школ, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);
* управления перераспределением (профессиональный отбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное переселение, переводы и перемещения работников).

3. Управление персоналом обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

* управления трудом (совершенствование производственных процессов, разделения труда, методов и организации рабочих мест, укрепление дисциплины, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и его стимулирования);
* управления кадрами (кадровой работой) на уровне предприятий, организаций и учреждений (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести);
* управления социально-демографическими процессами (помощь семьям, строительство, содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Комплексная система управления человеческими ресурсами схематически показана на (рис. 1.3).

Таким образом, объектом кадровой политики являются человеческие ресурсы, предметом система управления человеческими ресурсами, включающая в себя ряд подсистем, а целью формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

Определение объекта и предмета кадровой политики, имеет важное значение для дифференциации уровней управления человеческими ресурсами (для отраслевого уровня являются кадры и персонал, а для территориального – трудовые ресурсы и рабочая сила); сфер реализации кадровой политики (управление трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом); подготовки специалистов в области менеджмента, уровней управления и сфер деятельности.

Социальное управление

Кадровая политика

Система управления

человеческими ресурсами

Управление

трудовыми

ресурсами

Управление

занятостью

Управление

персоналом

Управление

демографическими

процессами

Управление

рабочими

местами

Управление

трудом

Управление

кадрами

Управление социально-демографическими процессами

Управление

распределением

Управление

перераспределением

Управление образованием и профориентацией

Управление

социальным

развитием

Рис. 1.3. Комплексная система управления человеческими ресурсами

1.2 Основы кадровой политики

Политика – это участие в делах государства, определение форм, задач, содержания государственной деятельности. Политика представляет собой особый вид человеческой деятельности, связанный с получением и осуществлением власти, прежде всего государственной, эта сфера деятельности между классами, нациями и другими социальными группами.

Как одна из сфер общественной жизни политика взаимодействует с другими сферами, подвергаясь их влиянию и одновременно детерминируя их функционирование и развитие. Изучение политических явлений, предполагает выяснение экономических и других интересов, а также всей системы социальных факторов, через которые пробивают свой путь приоритетные экономические интересы. Промежуточным и соединительным звеном между политикой и экономикой являются социальные факторы и социальная структура, которые непосредственно представляют основы политики, определяя ее субъекты, интересы, характер и направление политических процессов.

Поэтому кадры – не только социально-экономическая, но и политическая проблема. Постановка любой социально-экономической или политической задачи требует участия людей, способных ее решать. При этом, чем глубже преобразования в общественной, государственной или хозяйственной деятельности, тем значительнее изменения в кадровой политике.

Управление – это сфера человеческой деятельности, возникшая в результате разделения труда, с помощью которой человек воздействует на социально-политические, технико-экономические и социально-культурные процессы для достижения определенных целей. Социальное управление охватывает два подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной (совместной) деятельностью людей.

Важнейшими видами социального управления являются административно - государственное управление (политическое руководство), управление социально - культурной сферой (духовное производство) и управление материальным производством.

Классификация видов управления соответствует основным сферам организации общества: экономическая сфера – область материального производства, распределения и потребления, материальных благ; политическая область отношений власти и господства, внутринациональных и межгосударственных отношений; культурная область духовного производства, распределения и потребления духовных благ. Каждый вид управления содержит соответствующие уровни (организация; регион; отрасль; государство) и основные формы: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами охватывает процессы управления социальным развитием, профессиональной ориентацией, образованием, занятостью, трудом и т. п.

Таким образом, объектом социального управления являются различные социальные системы, а предметом система управления соответствующими сферами организации общества.

Как объект управления, человеческие ресурсы являются одновременно производителями и потребителями материальных и духовных благ. Особенность управления человеческими ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечения их органического сочетания.

Предметом управления человеческими ресурсами является, система социально-экономических отношений, складывающихся в области регулирования процессов их воспроизводства и развития.

Механизм управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, использование и возмещение. Управление человеческими ресурсами составляет основное содержание кадровой политики:

Во-первых, формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах;

Во-вторых, обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны;

В-третьих, рациональное использование персонала предприятий, организаций и учреждений.

Кадровая политика охватывает такие проблемы:

* целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
* распределение и перераспределение работников по сферам занятости, регионам страны и видам профессиональной деятельности;
* рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;
* организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров, формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, кадровая политика, как система управления человеческими ресурсами предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает в себя ряд основных направлений:

Демографическая политика – часть кадровой политики государства, направленная на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т. е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны.

Политика образования – всестороннее развитие человека, его умственных и физических способностей, воспитание высоких нравственных качеств, обеспечение народного хозяйства квалифицированными работниками.

Политика занятости – часть общегосударственной кадровой политики, целью которой является создание материально-технических и социально-экономических условий, связанных с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества.

Политика труда и заработной платы – осуществление контроля за мерой труда и потреблением материальных и духовных благ, регулированием трудовых отношений и оплаты труда, его материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда, и его содержанием.

Социальная политика – создание благоприятных условий для развития человека, организации здравоохранения, торгового и бытового обслуживания населения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, развития культуры и искусства, поднятия уровня жизни.

Управлять человеческими ресурсами – означает регулировать демографические процессы, готовить квалифицированные кадры, оптимально распределять их между отдельными отраслями и территориями страны, эффективно использовать человеческие ресурсы в народном хозяйстве, создавать необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда, постоянно поднимать уровень жизни населения.

Социальная политика – важнейшая сторона деятельности государства. Определяемая целями и интересами общества, направлена на создание благоприятных условий, для полного развития всех сущностных сил человека и максимальной реализации творческого потенциала каждой личности, планах и программах, предусматривающих улучшение условий труда и жизни людей, сближение классов и других социальных групп общества, установление равноправных отношений и справедливого равенства между людьми, повышение уровня жизни.

Определяя, какие кадры потребуются для выполнения стоящих перед обществом задач, необходимо разрабатывать меры по их подготовке, правильному распределению и использованию в каждом конкретном случае:

* анализ положения, существующего в области кадров, кадров управления, их распределения по участкам государственной, хозяйственной и социально-культурной работы;
* определение стратегических направлений дальнейшей работы по подготовке и непрерывному образованию кадров, специалистов и квалифицированных рабочих;
* определение потребности в кадрах специалистов и рабочих в соответствии с требуемым уровнем знаний, умений и навыков, необходимым уровнем развития специальных способностей и деловых качеств;
* организацию многоуровневого профессионального образования с учетом конкретных задач развития общества, решения проблем наиболее целесообразного использования выпускников учебных заведений;
* совершенствование мероприятий по дальнейшему повышению квалификации кадров, планированию и эффективной реализации деловой карьеры, постоянному профессионально-квалификационному росту кадров;
* изучение действующего состава кадров управления, формирование резерва руководителей, оценки кадров, аттестацию специалистов, совершенствование механизма подбора и расстановки кадров.

Такое развитие кадровой работы может стать эффективным средством организации только в случае постоянного совершенствования и корректировки в соответствии с требованиями политической, экономической и культурной жизни общества. Усложнение задач социально-экономического развития, ускорение темпов научно-технического прогресса, реализация демократических реформ ведут к увеличению объема работы в области кадров, ее усложнению. От того, насколько квалифицированно и ответственно она выполняется, в большей степени зависят темпы развития отечественной экономики, решение социальных задач современного общества.

Необходимо уделять больше внимания работе с руководителями и специалистами, являющимися главным элементом системы управления. Определяя место кадров в системе государственного управления, следует подчеркнуть два важных обстоятельства:

* кадровая политика, вся работа с персоналом управления проводятся и организуются государством;
* кадровая политика и кадровая работа являются общегосударственной задачей.

В реализации задач кадровой политики важнейшую роль играют кадры управления, они являются проводниками государственной экономической и социальной политики. Работа с кадрами – ответственный участок управления, поэтому она стала одной из важнейших форм государственного руководства развитием экономики и социально-культурной сферы.

Кадры - важнейшая составляющая системы управления, соответственно и проблема кадров – составляющая научных основ управления, прежде всего государственного управления. В теории и практике государственного управления можно выделить проблемы системного и комплексного подхода к работе с кадрами, речь идет о взаимосвязанных и скоординированных мерах в области работ с кадрами.

2. Теоретические аспекты кадровой политики организации

2.1 Основные подходы к определению кадровой политики

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации – её кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это система правил и норм (которые должны быть осознанны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например слова "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только администрированной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общее положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в, части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Анализ существующей в конкретных организационных условиях кадровой политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Рассмотрим подробней каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентированно на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле этого слова политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с вешней и внутренней ситуацией, то можно говорить о подлинной активной политике.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций. Такая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таким образом общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

2.2 Этапы построения кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
* информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
* оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В таком случае можно говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы:

* хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
* стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);
* управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
* управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы построения, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);

- динамического роста (стадия интенсивного роста);

- прибыльности (стадия стабилизации);

- ликвидационная (стадия кризиса);

В зависимости от типа кадровой политики мероприятия будут иметь различный характер. В кадровых политиках открытого типа упор ставится на привлечение профессионалов со стороны, работу с внешней средой, а в кадровых политиках закрытого типа – на усиленную работу внутри организации, например проведение программ адаптации сотрудников; культивирование «философии фирмы»; разработка нетрадиционных способов найма.

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Рассмотрев теоретические аспекты кадровой политики можно перейти к практическому рассмотрению кадровой политики организации, на примере крупных российских компаний.

3. Планирование и организация управленческих кадров.

Архиважная часть системы работы с кадрами предприятия – планирование и организация их подбора и расстановки.

Можно выделить ряд принципов работы с кадрами предприятия:

1. Сочетание проверенных, опытных работников с молодыми кадрами,

систематическое пополнение руководящих кадров за счет растущих, энергичных работников;

2. Обеспечение необходимой преемственности кадров;

3. Создание условий для роста и выдвижения кадров, соблюдение объективных, научно обоснованных критериев их оценки;

4. Всестороння помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом;

5. Сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения ими принятых решений;

6. Четкое определение обязанностей и ответственности кадров;

1. 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:

1. Сбор информации о возможных кандидатах;

оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;

2. Сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;

3. Сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;

4. Назначение кандидата на должность;

5. 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.

4. Прогнозирование и планирование кадрового резерва.

Основу системы работы с кадрами представляет 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.

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. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели // Социс, 2007.

2. Васильева О. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом 2010.

3. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России // Наука и промышленность России, 2009.

4. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом, 2010.

5. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики // [www.aup.ru/books/m15](http://www.aup.ru/books/m15)

6. Ижбулатова О. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 20010.

7. Красницкий В. Формирование кадрового потенциала России // Народонаселение, 2006.

8. Мартынов В.П. Болонский процесс и корпоративная кадровая политика // Проблемы Э и У нефтегазового комплекса, 2009.

9. Миляева Л. Кадровая политика (методический инструментарий) // Высшее образование в России, 2010.

10. Нещадин А. Экономический рост и кадровый потенциал России // Вопросы экономики, 2008.

11. Овчинников Н. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом, 2009.

13. Осипов К. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом, 2007.

14. Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва // Деньги и кредит, 2008.

15. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты // Управление персоналом, 2010.

16. Фролов В.П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия // Промышленная политика в РФ, 2009.

17. Цуканов В.Х. Региональные аспекты современной кадровой политики // Промышленная политика в РФ, 2010.

18. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс, 2010.