

## Инновационный подход к кадровой политике компании

Вопросы кадровой политики находятся в центре внимания руководителей многих предпринимательских структур. Качество нанятого персонала в активной степени влияет на уровень принимаемых решений, на технический уровень разработок и сбытовую политику компании.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах? Кроме того, необходимо знать – как отбирать наиболее способных потенциальных сотрудников. Подготовка грамотных специалистов по кадрам является ответственным и дорогостоящим процессом. Вот почему высокий интерес вызывает публикация высококачественных книг и методических пособий, способных облегчить обучение кадровым специальностям.<sup>1</sup>

Автор предметно анализирует кадровую проблему. Он с самого начала представляет практические ситуации и дает четкие рекомендации. По его мнению, в РФ наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др. При этом, прежде чем начать отбор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу.

Планирование потребности в персонале, т.е. определение когда, где и какой квалификации сотрудники потребуются организации, является вторым и самым сложным этапом процесса

*С.А. Бартнев,  
В.А. Буренин,  
А.К. Марков,  
В.П. Медведев*

УДК 658  
ББК 65.29  
И-665

---

<sup>1</sup> Уваров В.В. Управление персоналом в международном бизнесе: учебное пособие/ В.В. Уваров; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. менеджмента и маркетинга. – М.: МГИМО-Университет, 2013. – 220 с.



планирования трудовых ресурсов. От того, насколько профессионально выполнено определение численности работников, зависит количественное и качественное обеспечение предприятия трудовыми ресурсами, что выступает условием эффективной производственно-коммерческой деятельности. В общем случае потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на производимую им продукцию (предоставляемые услуги) и уровнем производительности труда.

Автор правильно подчеркивает, что цель планирования потребностей в персонале – правильно организовать работу с персоналом на длительную перспективу. Планирование потребности в персонале (как и любой хороший план) базируется на предпосылках, позволяющих делать предположения относительно будущего. Цель прогноза – разработать эти основные предпосылки (с.13).

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для оценки персонала, проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей оценки сотрудников предприятия обобщаются: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки; а также результаты самооценки работника.

Важными факторами при оценке персонала являются не столько квалификация и способности представленных служащих, сколько квалификация и способности, которые требуются для достижения поставленной цели (с.9).

Особое внимание следует уделить нормированию труда и расчетам численности управленческого персонала. Эти расчеты представляют особую сложность, при этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени, тем сложнее устанавливать нормы для управленцев. Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими функция – определенный состав работ.

По характеру сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются, прежде всего, по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов характерной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций. Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, машинописные работы и т.д. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев.

Сложной, но совершенно необходимой задачей системы управления персоналом организации является регулярная аттестация всех работников основного штата. В большинстве организаций такие аттестации осуществляются в период от одного до пяти лет. Аттестации призваны оценить производственный потенциал работников, уровень соответствия их квалификации и мотивированности как ее нынешним, так и перспективным потребностям, соответствия персонала реализуемым стратегиям, необходимость найма и развития рабочей силы, актуальные задачи обучения и переквалификации. Аттестация осуществляется совместно непосредственным руководителем работника и специально избираемой комиссией из состава опытных и наиболее ответственных работников коллектива с учетом их квалификации.

Как уточняется в учебном пособии, компетенции – это базовые качества, характеристики сотрудника (способности, а также знания, умения и навыки, способствующие наиболее эффективному выполнению организационных функций и задач). Корректные цели и следование модели компетенций позволяют сотруднику достигать запланированного результата. Результаты сотрудников складываются в общий результат компании. Компания выполняет стратегические цели и вознаграждает сотрудников, предлагая им возможности для планирования карьеры и профессионального развития (с.68).

Даже в традиционных организациях, редко меняющих стратегии и рынки реализации своих товаров, необходимость постоянного повышения квалификации персонала не утрачивает своего значения. В современных условиях скачкообразного изменения окружающей среды, укороченного жизненного цикла товаров и технологий, постоянной смены лидеров и структуры рынка эта функция приобретает все больший вес в системе функций управления персоналом.

Обучение и профессиональная подготовка является основным направлением профессионального развития персонала, двумя сторонами одного процесса. В процессе обучения у человека не только развивается интеллект, но и способность анализировать те или иные процессы, также подготовка связана с приобретением навыков и знаний которые относятся непосредственно к выполняемой работе. Система профессионального обучения должна увеличивать способность к гибкому реагированию на потребности рынка и способность к инновациям.

Автор правильно определяет, что цикл профессионального обучения должен начинаться с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, определяются цели профессионального обучения, критерии оценки его эффективности. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников (с. 98).



В последнее время все большее внимание уделяется концепциям менеджмента с позиции психологии и человеческих отношений и управления с точки зрения науки о поведении людей. Каждая система управления объединяет в себе несколько концепций и структур, ориентируясь на оптимизацию функционирования компании в тех или иных условиях. Поэтому для рационального управления компанией необходимо выбирать такую комбинацию методов управления, которые позволяют наиболее эффективным образом управлять компанией и максимально увеличить результат ее деятельности. Напротив, использование только одного из подходов к управлению компанией неизбежно приводит к кризису.

Нельзя не согласиться с автором, что традиционный менеджмент подразумевает такие действия, осуществляемые руководителем, как составление планов и прогнозов, жесткий контроль за их исполнением и соответствующее поощрение сотрудников. В основном этот подход к управлению компанией ориентирован на числовые показатели деятельности и директивное управление. Трансформационный подход делает акцент на развитии таких отношений в организации, которые позволяют подчиненным работать «лучше, чем они могут». Подобное управление включает в себя эффективное взаимодействие всех структур компании, мотивацию сотрудников, а также творческий коллективный подход к решению любой задачи. Создание и поддержание мотивации к труду на высоком уровне является достаточно сложным механизмом и представляет трудность для любого руководителя. Руководитель, ориентированный на результат, основывает свою деятельность на продуманном представлении о мотивах и стимулах, побуждающих сотрудника или отдельные группы действовать определенным образом. В современных условиях необходимо проводить правильную мотивационную политику в компании, учитывая нестабильное состояние экономики, рынка труда, а также интересы каждого сотрудника в отдельности. В последние три десятилетия все более пристальное внимание уделяется мотивации посредством делегирования работникам части управленческих полномочий. Подчиненным делегируется значительная часть задач, а также необходимые для ее выполнения ресурсы и полномочия. Подчиненным передается также ответственность за результат своих действий, что само по себе оказывает сильное мотивационное воздействие (с. 112).

В заключении работы представлен Практикум: деловые ситуации, упражнения и задания по курсу – кадровые задачи во внешнеэкономических организациях, что, считаем, является весьма полезным для любого. Кто решит проверить свои способности в области менеджмента.

Работа не лишена некоторых недостатков: в аннотации к книге автор пишет, что учебное пособие «Управление персоналом в международном бизнесе» представляет собой краткий комплексный обзор теории и ключевых аспектов менеджмента

персонала коммерческих организаций». На самом деле, теоретические вопросы рассмотрены в пособии достаточно кратко. Специально теоретическим вопросам посвящено лишь два параграфа: 4.2 «Теории содержания в мотивации» (с. 51-53) и 4.3 «Теории процесса и методы мотивирования» (с. 53-54). Как нам представляется, этого недостаточно. Кроме того, автор не дает аргументированного объяснения различий между процессом «мотивации» и процессом «мотивирования». Не совсем удачен, по нашему мнению, заголовок главы 14 – «Проблемы делегирования в транснациональном бизнесе» (с. 129). Он не указывает – что же именно делегируется в системе менеджмента компании. На самом деле, речь идет о делегировании ответственности. Каждая книга, естественно, начинается первой главы. В работе она озаглавлена «Кадровые стратегии и кадровая политика». По логике, автор должен был бы рассказать читателям, в чем заключаются эти кадровые стратегии и кадровая политика. Жаль, что этому вопросу в книге не уделено внимания.

Тем не менее, выпущенная издательством «МГИМО-Университет» монография раскрывает основные проблемы реализации кадровой политики внутри компании, представляет большой интерес для менеджеров высшего и среднего звена предпринимательских структур, для всех изучающих проблематику менеджмента.

