

ЭЛЕМЕНТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ

Г. Т. Медведева

*Экономический факультет,
Брестский филиал института современных знаний,
г. Брест, Республика Беларусь*

Важнейшим критерием эффективности деятельности любой фирмы является достижение фирмой поставленных целей. Специалисты в области управления отмечают три основных вида ограничений, с которыми сталкивается фирма на этом пути:

1. ограничения со стороны спроса;
2. финансовые ограничения;
3. ограничения в области профессиональной компетентности персонала.

На этом третьем виде ограничений остановимся более подробно. Один из наиболее известных менеджеров современности Ли Якокка в своей книге "Карьера менеджера" неоднократно подчеркивал, что "...для эффективной работы фирмы необходимы три основных вещи — технологии, деньги, люди... Но если у Вас не будет последнего, то никогда не будет ни первого, ни второго..."

В процессе прохождения фирмой различных этапов ее жизненного цикла (ЖЦ) изменяется соотношение между степенью сложности задач, стоящих перед фирмой: и уровнем профессиональной компетентности персонала, в частности, руководства фирмы. Графически это соотношение может быть представлено, естественно, весьма условно, следующим образом (рис.1)

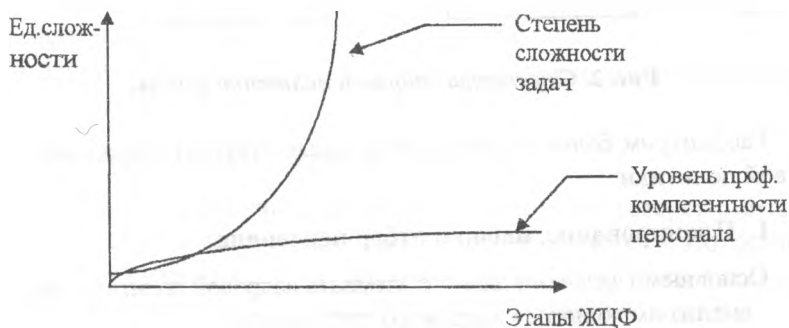


Рис.1. Соотношение сложности задач фирмы и уровня проф. компетентности персонала.

По мере перехода от одного этапа ЖЦ фирмы к другому увеличивается разрыв между степенью сложности задач и уровнем профессиональной компетентности персонала. Как свидетельствует практика, степень сложности задач, которые должно решать руководство фирмы, растет значительно быстрее, чем уровень его профессиональной компетентности. Чем больше разрыв между этими двумя кривыми, тем выше вероятность появления на фирме кризисных явлений, снижение экономической эффективности деятельности и другие негативные социально-экономические последствия.

Один из возможных путей преодоления этого противоречия - грамотная кадровая политика фирмы. Структуру кадровой политики фирмы можно представить следующим образом (рис.2)



Рис. 2. Структура кадровой политики фирмы.

Рассмотрим более подробно отдельные структурные элементы кадровой политики.

I. Планирование, набор и отбор персонала.

Основными задачами данного элемента кадровой политики являются:

- анализ имеющегося кадрового потенциала;
- оценка текущей и перспективной потребности в кадрах;
- привлечение потенциальных кандидатов на замещение вакантных мест;

- набор персонала с использованием различных методов;
- отбор персонала;
- комплектование штатов;
- формирование резерва персонала (один из вариантов - создание банка данных по потенциальным сотрудникам).

II. Аттестация персонала.

Данный элемент кадровой политики предполагает работу с теми, кто уже работает в штате фирмы. Основные задачи в данном случае следующие:

- оценка уровня профессиональной компетентности и степени психологической совместимости коллектива. Особое внимание хотелось бы обратить на вопросы психологической совместимости в коллективе. Исследования зарубежных специалистов свидетельствуют, что благоприятный психологический климат в коллективе способствует повышению производительности труда на 3-5%.
- оценка степени соответствия занимаемой должности;
- расстановка и перемещение кадров.

III. Система профессионального продвижения персонала.

Этот структурный элемент в наших условиях чаще всего имеет другой вариант названия - повышение квалификации и переподготовка кадров.

Основными задачами здесь являются следующие:

- постоянное поддержание высокого уровня профессиональной компетентности персонала;
- создание условий для дальнейшего профессионального роста всего персонала фирмы.

IV. Система мотивации персонала.

В условиях нашей экономической системы чаще говорят о стимулировании персонала, подчас забывая о том, что стимул - это явление по сути своей вторичное; стимулирование эффективно лишь в том случае, если строится с учетом анализа мотивов эффективной работы персонала. Основные задачи системы мотивации персонала:

- формирование адекватного мотивационного поля в рамках фирмы;

- стимулирование деловой активности и предприимчивости персонала;
- установление личной заинтересованности каждого работника в достижении целей, стоящих перед фирмой;
- повышение уровня стабильности кадрового состава фирмы.

V. Корпоративная культура.

Основные задачи данного элемента кадровой политики фирмы:

- формирование элементов организационной культуры;
- формирование высоких этических стандартов и принципов благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- выбор методов и стилей управления;
- формирование в коллективе элементов внутреннего маркетинга.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние системы морально-этических ценностей трех основных групп:

- руководства фирмы;
- персонала фирмы;
- общества.

Проблема корпоративной культуры - одна из наименее разработанных в нашей экономической системе. Конечно же, бизнес должен быть здоровым в финансовом отношении. Но опыт как передовых фирм, так и личный опыт работы автора в области управленческого консультирования свидетельствует, что фирмы, у которых четко сформулированы были только финансовые цели, и близко не добивались таких финансовых результатов с более широким диапазоном ценностей (включая элементы корпоративной культуры).

И в заключении сформулируем три основных условия, при которых кадровая политика может быть эффективно реализована:

1. постоянное внимание к вопросам кадровой политики со стороны первого руководителя фирмы;
2. обеспеченность кадровой политики финансовыми ресурсами;
3. высокий статус службы управления персоналом фирмы и высокий уровень профессиональной компетентности ее сотрудников.