

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА

© 2009 М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин*

Ключевые слова: кадровая политика, подготовка специалистов, развитие компетенции, управление трудовым потенциалом, профессионально-квалификационное движение персонала.

Рассматривается значение человеческого фактора в экономическом развитии хозяйственных объектов. Приводятся основные модели кадровой политики в управлении человеческими ресурсами.

В теории управления персоналом под кадровой политикой принято понимать нормативно установленную совокупность целей, задач, принципов, методов, технологий, средств и ресурсов по отбору, обучению, использованию, развитию профессиональных знаний, умений, навыков и способностей рабочих, специалистов, руководителей и других участников профессионально-трудовых отношений. В мировой практике в настоящий период реализуется четыре модели кадровой политики или политики развития профессиональных ресурсов¹.

◆ Кадровая политика в интересах выживания, существующая во многих слаборазвитых государствах Африки, Азии, Латинской Америки, где доход на душу населения составляет 1-2 долл. в день.

◆ Кадровая политика в интересах сохранения достигнутого уровня социально-экономического развития, действующая во многих европейских странах, которые не выдерживают глобальной конкуренции с высокоразвитыми государствами.

◆ Кадровая политика в интересах устойчивого комплексного развития всех сфер жизнедеятельности общества, обеспечивающая лидирующие позиции государств в системе глобального разделения труда и зон доминирования.

◆ Современная кадровая политика, гарантирующая опережающее развитие государств, сверхконкурентность товаров и услуг, мировое лидерство во всех сферах глобального постиндустриального развития и прежде всего в фундаментальной науке, в инновационных технологиях, в сферах финансов, информатики, подготовки кадров.

На крупнейших российских предприятиях в новых условиях хозяйствования разработа-

ны долгосрочные кадровые стратегии развития персонала. Основная цель кадровой политики в ОАО "АвтоВАЗ" и многих других компаниях определена как формирование высококвалифицированного, профессионально-мобильного персонала всех уровней - от высших руководителей до рабочих, хорошо подготовленных и готовых адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней сферы. Ставка в этой стратегии была сделана в первую очередь на действующий персонал компании и поэтому программа предусматривает систему мер, обеспечивающих перевод кадрового ядра в качественно новое профессиональное состояние, которое должно соответствовать осуществляемым преобразованиям как в сфере реформирования системы управления, так и в организации труда и производства.

В связи с повышением рыночных требований к профессиональной подготовке персонала заслуживает широкого распространения передовой опыт акционерного общества "АвтоВАЗ", где в течение многих десятилетий действует комплексная система профессионального продвижения работников, обеспечивающая высокую эффективность производства. Эта система по своей сущности является первой отечественной системой управления персоналом, отражающая специфику современного крупномасштабного высокоспециализированного производства. Она ориентирована на комплексное управление персоналом и прежде всего кадрами рабочих массовых профессий, составляющими значительную часть трудового коллектива предприятия. Системой предусматривается такой порядок комплектования рабочей силы предприятия, при котором создаются и обеспе-

* Бухалков Михаил Ильич, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой производственного менеджмента Самарского государственного технического университета. E-mail: plan@samgtu.ru; Кузьмин Максим Алексеевич, аспирант Самарского государственного экономического университета.

чиваются для каждого работника перспективы его профессионально-квалификационного роста в соответствии с их личными способностями и с учетом объективных возможностей и потребностей производства. Действующая система включает следующие виды профессионального продвижения рабочих кадров²:

- ◆ совершенствование профессионального мастерства, овладение смежными операциями и профессиями;
- ◆ повышение квалификации, присвоение нового разряда;
- ◆ перевод на другое рабочее место или в другой цех без повышения квалификации и смены профессии;
- ◆ освоение новой специальности и переход на другое рабочее место;
- ◆ перевод на новую должность, назначение бригадиром или мастером после обучения на курсах;
- ◆ обучение по направлению предприятия в высших и средних учебных заведениях.

Как видно, осуществление правильной кадровой политики на отечественных предприятиях может стать надежной основой повышения социально-экономической эффективности. Поэтому в условиях реформирования экономики необходима также действенная государственная кадровая политика, являющаяся одним из элементов проводимой на предприятиях социальной политики. Потребность в разработке теоретического фундамента кадровой политики определяется динамичными качественными изменениями в сфере трудовой и управленческой деятельности персонала. Профессиональный опыт и глубокие знания, играющие основную роль в повышении эффективности управления персоналом, накапливаются в течение длительного времени и требуют вложения немалых материальных средств в развитие трудового потенциала человека. В настоящее время подготовка специалиста обходится обществу в десятки миллионов рублей и требует не менее десяти лет. Гораздо сложнее подсчитать упущенную выгоду в тех случаях, когда опыт профессионалов не востребуется, а трудовой потенциал недостаточно используется на производстве. В этой связи особенно актуальным становится теоретическое обоснование кадровой политики, выделение фундаментальных основ построения системы управления развитием трудового потенциала работников.

Во-первых, общество давно переросло стадию стихийной передачи профессионального опыта от поколения к поколению. В нынешних условиях кадровый потенциал превратился в

важнейший фактор общественного развития, что предполагает регулирование его востребованности как в интересах отдельной личности, так и всего предприятия. Важнейшим субъектом такого регулирования, как считают многие наши социологи и экономисты, выступает государство, хотя подобная практика и не носит название государственной кадровой политики.

Во-вторых, в условиях дефицита трудовых ресурсов уже недостаточно только отслеживать количественные и качественные характеристики кадрового потенциала на любом уровне управления. Надо научиться создавать условия для его эффективного использования. Именно в этом и состоят основные задачи службы управления персоналом на каждом предприятии. Вместе с тем сегодня можно лишь с определенной долей условности считать, что практика управления деятельностью всех категорий персонала имеет необходимое теоретическое обоснование, поскольку чаще всего здравый смысл или интуитивный подход менеджера выступает своеобразной методологией в принятии управленческих решений.

В-третьих, теорию кадровой политики нельзя отрывать от процессов качественного изменения содержания и характера трудовой деятельности человека, уровня развития его трудового потенциала в ходе практической работы. В конечном счете система управления персоналом должна быть нацелена на обеспечение наиболее полного использования имеющихся у всех работников человеческих возможностей и профессиональных способностей. Это предполагает не только правильный подбор и отбор персонала, но и реальную его расстановку по рабочим местам в соответствии с квалификацией и сложностью работ.

Как утверждается в отечественных учебниках по управлению персоналом, в настоящее время основным объектом стратегического управления рассматривается развитие компетенции работников. Под компетенцией А.Я. Кибанов и другие авторы понимают совокупность следующих трех групп факторов³:

- ◆ знания - результаты образования личности;
- ◆ навыки - результаты опыта работы и обучения;
- ◆ способы общения - умение работать с людьми в группе.

Как видно, здесь компетентность рассматривается как рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники данной организации. Иными словами, компетенция - это соответствующий потенциал персона-

ла. В этой связи управление персоналом в целом и трудовым потенциалом, в частности, представляется в соответствующем учебнике как управление компетенцией, включающее три этапа: приобретение, развитие и стимулирование.

Приобретение компетенции связано с прогнозированием ресурсов и определением качественных и количественных показателей выражения их потребности на предстоящий период. Для прогнозирования своих потребностей в тех или иных категориях персонала каждая организация должна четко знать предстоящие виды и объемы работ, располагать описанием всех должностей и функций работников, провести анализ взаимосвязи всех выполняемых функций и определить необходимый состав работников. Только на основе предварительных расчетов предприятие сможет обеспечить подбор себе компетентных работников либо за счет перемещения имеющихся специалистов (внутренний прием), либо за счет их набора со стороны (внешний прием).

Развитие компетенции является одной из ключевых задач для реализации выбранной стратегии развития всего предприятия. На производстве эта задача очень часто осуществляется в процессе организованного профессионального образования на рабочих местах. Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов предполагает более широкое применение новых форм и методов профессионального движения кадров и управления деловой карьерой персонала.

Стимулирование компетенции предполагает создание на каждом предприятии гибкой системы вознаграждения, внедрение методики справедливой оценки результатов труда работников, вовлечение персонала в управление производством, улучшение условий труда, применение систем мотивации работников. Основные задачи эффективного управления персоналом предполагают тесное взаимодействие механизмов мотивации и компетенции, способствующих развитию трудового потенциала и росту результативности трудовой деятельности работников.

Как подтверждают проведенные Ю.П. Кокиным в НИИ Труда и социального страхования исследования, среди основных требований, предъявляемых современным производством к специалистам на первый план можно вынести фундаментализацию их знаний. В условиях внедрения прогрессивных технологий имеющиеся знания быстро устаревают, что снижает уровень профессиональной компетентности работников. Поэтому столь важна постоянная их готовность к самообразованию, периодическому об-

новлению своих базовых фундаментальных знаний. Теперь основной акцент должен быть сделан не только на подготовке человека к трудовой жизни, но и на необходимости учиться всю жизнь. По существу на смену концепции расширения объема знаний приходит концепция их обновления и углубления в течение всего периода профессиональной деятельности. Знания перестают рассматриваться как некий запас, принимая вид потока постоянно обновляемой информации. Помимо этого объективного фактора существует и субъективный - потребность в непрерывном расширении знаний, приносящая настоящим профессионалам⁴.

Таким образом, современная система непрерывного образования должна состоять из ряда последовательных этапов, характеризующихся самостоятельными, но взаимосвязанными целями и средствами их достижения. Первый этап - получение общеобразовательных знаний, трудовых умений, приемов творческой деятельности. Здесь закладываются фундаментальные знания. Второй этап - формирование профессиональных знаний и умений, опыта творческой деятельности, приобретение специальных, конкретных знаний. Третий этап - периодическое обновление, углубление, расширение профессиональных знаний, умений и навыков для повышения эффективности труда в соответствии с требованиями рыночных отношений и происходящими изменениями в технике, технологии и организации производства.

Суть концепции непрерывного профессионального образования, впервые разработанной С.Я. Батышевым более тридцати лет назад, состоит в постоянной адаптации работников, периодическом повышении их квалификации, переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки⁵. В этой системе образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения. Функционирование ступенчатой системы непрерывного образования, по данным новых исследований, предполагает наличие следующих исходных образовательных характеристик или показателей⁶:

♦ общего образования, обеспечивающего развитие природных задатков и способностей, освоение накопленного обществом социального опыта, основных научных представлений, социокультурных правил и норм;

♦ базовой профессиональной подготовки, формирующей основы квалификации специалиста путем освоения профессиональных знаний, теоретических положений, экономических оценок, существующих объективных причинно-следственных связей и зависимостей в реальном мире;

♦ специализированной профессиональной подготовки, предусматривающей овладение методами и инструментарием осуществления профессиональной деятельности и поддержание уровня необходимых профессиональных знаний;

♦ переподготовки и повышения квалификации, способствующих расширению и углублению общеобразовательного и профессионального уровня, овладению более широким диапазоном видов, методов, предметов и средств эффективного выполнения своей профессиональной работы;

♦ адаптации персонала, заключающейся в освоении новых видов работ, новой техники, методов труда и других инноваций, систематически внедряемых в современном динамично развивающемся производстве.

В условиях реформирования отечественной экономики многие наши предприятия могут использовать существующие на зарубежных фирмах системы обучения персонала, адаптированные к происходящим изменениям в экономике. Выражая общенациональные интересы, государство может и должно повлиять на отношения наших работников и работодателей к профессиональной подготовке и повышению квалификации персонала. Проведенный Международной организацией труда анализ состояния профессионального обучения в различных странах позволяет оценить, насколько важно заботиться сейчас об адекватной новым производственно-техническим условиям профессиональной подготовке, чтобы недостаток квалифицированных кадров не стал ограничителем возможного экономического роста⁷.

Специалисты Международной организации труда также рекомендуют добиваться соответствия системы профессионального обучения требованиям рынка путем участия наемных работников и работодателей в трехсторонних соглашениях, определяющих кадровую политику на национальном, региональном и корпоративном уровнях. Трехстороннее участие правительственных органов и объединений предпринимателей и работников позволяет выбрать наиболее эффективные формы и системы обучения, размеры и порядок финансирования, а также

согласовать основные требования в отношении широты и качества профессиональной подготовки работников. Все наши фирмы могут применять существующие в мировой практике организации профессионального обучения различные системы подготовки и повышения квалификации персонала с множеством их вариантов и разновидностей, основными среди которых считаются кооперативная, производственная и государственная или национальная⁸.

Кооперативная система базируется на взаимодействии различных предприятий и фирм, представляющих работодателей, государство и профсоюзные организации. Один из наиболее успешных вариантов этой системы реализуется в Германии, где профессиональное обучение производится в основном работодателями. При этом обычно гарантируются достаточно широкий профиль и высокое качество подготовки персонала в самых различных формах организации профессионального обучения. Во всех отраслях экономики существует институт ученичества, обеспечивающий получение профессиональной подготовки для большей половины желающих. Кроме того, обучение организуется в государственных профессиональных школах и непосредственно на производстве. Общая продолжительность обучения составляет обычно три года. Половина стоимости обучения возмещается работодателями. Квалификационные стандарты и все другие требования к качеству обучения определяются торгово-промышленной палатой, в состав которой входит большинство работодателей.

Производственная система широко используется на американских и японских фирмах. В американской системе предусматриваются широкие возможности для самостоятельного выбора каждым человеком своей сферы обучения. Основной принцип системы профессионального обучения на базе школы - овладение всеми учащимися программой среднего образования, включая ряд предметов в рамках освоения специальности. Многообразие структур начального и среднего образования и растущее число частных привилегированных школ дает возможность сделать правильный выбор будущей профессии. Как правило, все работники пополняют свои профессиональные знания в индивидуальном порядке, возвращаясь иногда к формальному образованию, совмещая обучение в государственных и частных учреждениях с получением соответствующего сертификата. Лишь небольшая часть обучающихся может рассчитывать на финансирование сво-

его образования за счет правительственных инвестиций. Для совершенствования финансирования обучения учреждены премии фирмам за инвестирование образования, добившимся самых высоких стандартов. Для безработных применяются специальные программы, направленные на быстрее их возвращение к труду и снятие с пособия по безработице.

Производственная система в Японии обеспечивает освоение работниками базовых знаний и навыков, которые затем поддерживаются работодателями через интенсивное обучение с отрывом или без отрыва от производства. Большинство поступающих на работу после получения начального профессионального обучения владеют лишь небольшой частью навыков, соответствующих профилю компании. Дальнейшее обучение обеспечивается и финансируется фирмами, заинтересованными в подготовке не просто квалифицированных работников, но и хорошо приспособленных к переменам в производстве. Высокий уровень общей начальной подготовки позволяет работникам японских фирм дополнять полученные знания специфическими навыками работы и творческими умениями справляться с любыми производственными заданиями. В Японии все учреждения профессионального обучения ориентированы на долгосрочные связи между работодателями и школами, а большинство фирм заключают со своими работниками контракты пожизненного найма, способствующие расширению квалификации и росту трудового потенциала персонала.

Государственная система подготовки персонала регулируется законами спроса и предложения на рабочую силу, в соответствии с которыми осуществляется финансирование образовательных и профессиональных программ. В последние годы вклад государства в финансирование этих программ значительно сократился, а предприниматели в большинстве своем не имеют прочных связей с государственными образовательными учреждениями. В этих условиях многие отечественные предприятия не могут удовлетворить свой спрос на высококвалифицированный персонал и вынуждены развивать свои системы - производственные или кооперативные - профессиональной подготовки работников различных категорий.

Как подтверждает проведенный анализ мирового и отечественного опыта, универсальной или идеальной системы профессионального образования пока не существует. В раз-

ных странах и на различных предприятиях действуют свои собственные формы подготовки персонала, значительно отличающиеся друг от друга как по содержанию, так и по срокам, а главное, по уровню профессионального образования работников. Всякая система подготовки персонала вообще и, в частности, система управления трудовым потенциалом, чтобы быть наиболее эффективной, должна содержать подсистемы, составляющие следующие три группы самых важных факторов:

1) наличие склонности к труду, высоких личных способностей и высококачественной общеобразовательной базы, без которых трудно развивать необходимые профессиональные знания, социальные навыки, аналитические способности;

2) создание комплекса стимулов для функционирования различных систем профессионального образования на государственном, корпоративном и других уровнях управления;

3) совершенствование существующих государственных образовательных структур, гибко реагирующих на потребности отечественной экономики, динамику изменяющегося спроса и предложения на внутреннем рынке труда как региона, так и отрасли.

Предлагаемые системы профессиональной подготовки и непрерывного повышения уровня квалификации персонала в течение всего рабочего периода будут способствовать развитию трудового потенциала каждого работника и всего предприятия и росту на этой основе конечных социальных и экономических результатов трудовой деятельности человека, а также постоянному возрастанию человеческого капитала и его рациональному использованию на производстве.

¹ Система обучения: адаптация к изменениям: Докл. МОТ // Человек и труд. 2001. № 7. С. 63-67.

² Кацура П.М. Бригадная организация труда: Опыт ВАЗа. М., 1984. 80 с.

³ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. М., 1997. 512 с.

⁴ Кокин Ю.П. От базового образования - к непрерывному обучению // Человек и труд. 2004. № 4. С. 70-75.

⁵ Батышев С.Я. Основы производственной педагогики. М., 1971. 552 с.

⁶ Кокин Ю.П. Указ. соч.

⁷ Система обучения...

⁸ Там же.

Поступила в редакцию 07.05.2009 г.