

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

IMPROVING THE QUALITY OF ENTERPRISE MANAGEMENT: PROBLEMS AND SOLUTIONS

L. Ignatskaya

Summary. Background. The problem of personnel selection and placement was actual for the major decision of the productive and economic problems of the enterprise and economy of Russia always. Competence of management is a multidimensional and multifactorial phenomenon which is result of objective and subjective factors which are necessary for considering and correcting according to dynamically changing purposes of a society and industrial activity. Article considers tendencies of change of qualitative characteristics of modern managers, considered typical problems and offered ways of the decision of problems.

Methods. In the course of research have been used methods of reception of the primary and secondary information has been used: methods of sociological researches, methods of the logic, statistical analysis.

Result. Researches have revealed typical problems of Enterprise management and offered directions of improvement quality of management.

Conclusion. Development of the new approach to selection of managers will raise quality and competence of the management. It will promote increase of management efficiency by the enterprises of Russia.

Keywords: Competence, personnel strategy, the system approach, policy of selection of shots, adaptation .

Игнатская Людмила Ярославна

*К.э.н., доцент, Воркутинский филиал Ухтинского государственного технического университета, РФ,
г. Воркута
lignat56@yandex.ru*

Аннотация. Предмет. Проблема подбора и расстановки кадров всегда являлась актуальной для решения важнейших производственно-экономических задач предприятия и экономики России в целом. Компетентность управления — это многомерное и многофакторное явление, которое является результатом влияния большого количества объективных и субъективных факторов, которые необходимо учитывать и корректировать в соответствии с динамично меняющимися целями общества и производства. В статье рассматриваются тенденции изменения качественных характеристик современных менеджеров, актуализируются типичные проблемы и рассматриваются некоторые пути решения проблемы.

Цели. Авторское исследование проблемы качественной динамики управления кадров. Выработка адекватной стратегии коррекции организационных и социально-психологических компетенций менеджеров.

Методология. В процессе исследования проблем кадрового обеспечения управления предприятий, были использованы методы получения первичной и вторичной информации: методы социологических исследований, методы логического, статистического анализа.

Результаты. Выявлены типичные проблемы кадрового обеспечения управления предприятием и предложены направления работы по повышению качества менеджмента.

Выводы. Сделан вывод о том, что выработка качественно нового подхода к подбору и расстановке управленческих кадров будет способствовать повышению компетенций менеджеров, что будет способствовать повышению эффективности управления предприятиями России.

Ключевые слова: Компетентность, кадровая стратегия, системный подход, политика подбора кадров, адаптация, срабатываемость.

Российская экономика решает серьезные задачи внедрения новых технологий в сферу производства и управления, создания новых отраслей, диверсификации производственной деятельности, активизирует потенциал долговременных стратегий. Но человеческий фактор, качество управления обществом и производством может нивелировать все усилия.

Российский менеджмент прошел значительный путь своего становления от бюрократическо-номенклатурного способа формирования управленческих кадров

к управленцам, работающим в условиях рыночных отношений, но проблем не стало меньше.

Наиболее значимой проблемой современного российского менеджмента является проблема качества управленческих кадров, удовлетворяющих требованиям и к профессиональному уровню, и к нравственным составляющим руководителей, способными стать реальными лидерами для работников своего трудового коллектива. Чем дальше от центра и чем более локализован регион, тем труднее просматривается научный подход к подбору и расстановке кадров.

Случайные кадры в управлении деморализуют производственные отношения, приводят к поляризации и антагонистическим отношениям на предприятии, которое транслируется и на общество в целом.

Стремление к карьерному росту назначенцев на должности руководителей разного уровня часто не является проявлением желания достижения высоких целей для предприятия, нацеленностью на самореализацию через результаты, а является способом удовлетворения личностных материальных или моральных (начальственных) амбиций или способом личностного самоутверждения.

Эти тенденции являются устойчивыми и отмечаются респондентами при проведении социологических исследований.

Проводя опросы среди работников четырех базовых предприятий, расхождения в оценках не значительны.

На вопрос: «Как Вы оцениваете профессиональные компетенции своего непосредственного руководителя?» — были получены результаты:

- «отлично» — от 0 до 4%
- «хорошо» — от 15 до 18%
- «удовлетворительно» — от 52 до 68%
- «неудовлетворительно» — от 0 до 9%
- «затрудняюсь ответить» — от 10 до 15%

Отмечается странная тенденция, что в большинстве ответов, оценивающих уровень профессиональных компетенций более высоких уровней управления, отрицательные оценки увеличивали свое значение:

На вопрос: «Как Вы оцениваете профессиональные компетенции руководителя Вашего предприятия?» — были получены результаты:

- «отлично» — от 0 до 2%
- «хорошо» — от 12 до 15%
- «удовлетворительно» — от 50 до 72%
- «неудовлетворительно» — от 10 до 15%
- «затрудняюсь ответить» — от 13 до 20%

Эти результаты могут быть обусловлены не обязательно недостаточной компетентностью топ-менеджера, отрицательная оценка может быть результатом излишней дистанцированности управляющей и управляемых подсистем, преобладание неформальных источников информации.

Оценки личностных качеств непосредственных руководителей и топ-менеджеров имеют большой разброс в оценках респондентов. Это объясняется индивидуализацией стиля управления, в зависимости от характера,

нравственных ориентиров и умения общаться с подчиненными. Но 24% опрошенных оценили своих руководителей на оценку «неудовлетворительно», 43% — «удовлетворительно», и только 10% респондентов оценили личностные качества менеджеров «хорошо».

Приведенные результаты опроса указывают на наличие важнейшего фактора интеграции производственного коллектива — отсутствие авторитета руководителей, несовпадение понятий руководитель и лидер. Фактор отсутствия взаимного уважения между управляемой и управляющей подсистемой приводит к поляризации коллективов и снижению удовлетворенности трудом в обеих подсистемах.

Ранжирование факторов, влияющих на степень удовлетворенности трудом, выделило своеобразную иерархию в системе предпочтений. Были предложены для оценки весовой значимости следующие факторы: размер заработной платы, приятное общение в коллективе, уважение со стороны руководителя, благоприятные условия труда, «социальный пакет», организационная культура предприятия, возможности карьерного роста.

Иерархия предпочтений отразила наиболее актуальные для работников проблемы: наибольшее значение для удовлетворенности трудом имеют заработная плата (95%), за ним по значимости по рейтингу «социальный пакет» — 73%, уважение руководителя занимает третью строчку в рейтинге (72%), опережая другие, не менее значимые факторы. Этот результат подчеркивает значимость роли руководителя в положительной мотивации труда работников.

Снижающееся качество управленческих кадров обусловлено многими факторами и издержками кадровой политики, в том числе, утратой своей роли и миссии кадровых служб. Одним из важнейших факторов низкого уровня компетентности менеджеров является недооценка роли кадровой стратегии и политики на всех уровнях управления, системы отбора и развития управленческих кадров. Кадровая политика носит зачастую конъюнктурный характер: от политики статичной возрастной номенклатуры в управлении перешли к вовлечению в процесс управления предприятиями излишне молодых и авантюрных кадров. Практика последних лет показывает, что политика подбора и расстановки кадров на руководящие должности в большей степени ориентирована на американский опыт назначения кадров, ориентированных на быстрый успех. Если бы проводился научный анализ результатов кадровых назначений по всем критериям эффективности управления, вряд ли он был бы утешающим.

Последнее десятилетие характеризовалось массовым притоком на руководящие должности специали-

стов, сразу после вузов, со студенческой скамьи, без социальной и профессиональной адаптированности, без опыта работы, без адекватного самовосприятия и чувства социальной перцепции.

Кроме проблемы незрелости управленческих кадров следует отметить в практике даже крупных, государственных корпораций и компаний ориентацию на протекционизм в подборе кадров менеджеров. Протекционизм и «своячество» при назначении на должности не только не изжили себя как неэффективный подход к кадровой политике, порождающий негативное восприятие назначения в коллективе, но и приобрел устойчивую тенденцию роста.

Отсутствие психологической и правовой культуры, недостаточные знания механизмов управления социальными системами сформировали генерацию руководителей, практика управления которых основывается на волюнтаризме, пренебрежительном отношении к подчиненным, демонстрации превосходства, отсутствии нравственных и поведенческих ограничений. Результаты опроса (приведены выше) подтверждают эти оценки.

Большой разбег в оплате труда между топ-менеджерами и управленцами более низких рангов усиливает эти тенденции, формируя у молодых руководителей устойчивое ощущение собственной элитарности и звездности. Нравственная и личностная незрелость приходит в противоречие с большими полномочиями. В молодом специалисте с начала карьеры закладывается ложное представление о вседозволенности и собственной значимости, деформируя личность самого руководителя, что формирует новую генерацию управленцев на долгие десятилетия с ущербной системой ценностей.

Эти факторы препятствуют формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективах, установлению отношений доверия и единой нацеленности коллектива на достижение единой цели, на осознание значимости и заинтересованности каждого на достижение результатов.

Ситуация усугубляется выраженной тенденцией снижения уровня интеллектуальности, образованности и общей культуры общества. Наблюдая изменения личностных характеристик контингента, обучающегося в высшей школе, приходит печальное осознание факта, что интеллектуальность, интеллигентность, эрудированность, оптимизм и духовность студентов становятся явлениями редкими, почти уникальными. Значительная масса студентов (будущих руководителей!) мотивированы на легкий успех, на поиск причин

собственных неудач во внешних причинах, а не в личностных проблемах. Эти обстоятельства актуализируют значимость создания соответствующих механизмов отбора руководящих кадров всех уровней, используя, в том числе, и имеющийся теоретический опыт научного менеджмента. Как никогда становится актуальным подбор и отбор кадров через системы тестов, профессиограмм, испытательного срока, оценки по методу «360».

Есть необходимость обратить внимание на подбор кадров, ориентированный не только на личностные характеристики претендента на руководящую должность, но и на композицию коллектива, которым придется управлять. Благоприятная композиция группы складывается в том случае, если трудовой коллектив сочетает в себе наличие опытных, зрелых работников, работников среднего возраста и молодых работников примерно в равном соотношении, что позволит обеспечивать преемственность, накопление лучшего профессионального и социального опыта, органичные взаимоотношения, безболезненную передачу положительного опыта и знаний в группе. Начиная руководитель должен знать особенности коллектива и учитывать их в практике управления.

К сожалению, кадровые службы не занимаются изучением микрогрупп производственных коллективов, составлением их профилей, поэтому встреча нового руководителя и коллектива всегда представляет собой лотерею, а процессы срабатываемости затягиваются на годы.

Как показывает опыт изучения работы большинства кадровых служб, проблемы ротации кадров обусловлены отсутствием планомерной работы по формированию и подготовке кадрового резерва. Даже при наличии кадрового резерва, он представляет собой формализованный вариант, не имеющий большого значения для реальных кадровых перемещений и ротаций. Исследования эффективности использования кадрового резерва показывают, что уровень выдвижения на вакантные должности резервистов не более 10 процентов от списочного состава. 90 процентов назначенцев на вакантные должности не являются кандидатурами, находящимися в резерве, а часто рекрутируются извне.

Кадровые службы не реализуют планомерную работу по подготовке претендента на должность через механизмы стажировок, практику дублирования (ассистирования) должности, на которую планируется работник в перспективе, не изучается потенциал личности как будущего руководителя, тем более не осуществляется коррекция видимых ограничений и проблем в модели поведения резервиста.

Необходимо упорядочить и структурировать процесс отбора кадров. Этот процесс должен быть транспарентным для всех — и для претендента на должность, и для коллектива. Назначение на руководящую должность должно быть только на конкурсной основе при наличии четко определенных и формализованных критериях оценки рассматриваемых кандидатур. Приоритетными аспектами оценки личности претендента на должность должны быть профессиональные компетенции, организаторские способности, психологические и коммуникационные характеристики личности, определяемые и оцениваемые на основе всесторонней тестовой оценки.

Коллектив должен иметь возможность влиять на вариативность выбора, а преимущество должно быть за кандидатом, имеющим опыт работы и опыт взаимодействия с коллективом, куда он приходит в качестве руководителя.

Задачи совершенствования подготовки и использования руководящих кадров предприятия должны решаться не только на уровне кадровых служб предприя-

тий, но и формировать систему кадрового мониторинга и развития кадров. Система развития персонала предприятия должна быть ориентирована на такие цели, как:

- ◆ повышение квалификации — получение дополнительных знаний и навыков;
- ◆ обеспечение кадрового резерва — подготовка будущих руководителей;
- ◆ формирование в процессе обучения навыков использования принципов, мотивирующие организацию труда;
- ◆ расширение инновационного потенциала сотрудников обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, на различных рабочих местах;
- ◆ обеспечение повышения идентификации сотрудников со своей организацией.

Расширяя интеллектуальный, профессиональный и административный потенциал работников, увеличивается база выбора кадрового резерва, конкурентность, стремление кадров к саморазвитию. Только мощный кадровый потенциал способен решать серьезные производственные задачи, стоящие перед предприятиями России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебник. — М.: Проспект, 2007.
2. Данилова Е. В. Управление знаниями как фактор развития персонала 2009
3. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. — 2012. — Вып.2. — С. 78–106.

© Игнатская Людмила Ярославна (lignat56@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»