

к более низкому иерархическому уровню в соответствующей структуре управления, который будет являться в этом случае объектом управления. Вместе с тем, представляя управляющую подсистему как собственную систему, внутри нее можно также выделить субъект и объект управления. При этом в качестве первого будут выступать специалисты в структурных подразделениях организации, а второго - производственный (управленческий) процесс, осуществляемый специалистами аппарата управления с помощью соответствующих средств труда. Следовательно, объект управления в данном случае - это процесс решения управленческих задач, так как на них направлена деятельность специалистов аппарата управления, т.е. субъекта управления. Таким образом, использование термина «объект» в данном случае при обосновании матричного подхода к оптимизации аппарата управления не приводит к сущностной подмене понятия данной категории с позиций теории управления.

Таблица1 - Матрица неритмичного потока организации управления

Структурные подразделения аппарата управления организации	Функции управления				
	I. Планирование	II. Организация	III. Контроль	...	i
Отдел маркетинга	t^1_I	t^2_I	t^3_I	...	t^i_I
Производственный отдел	t^1_{II}	t^2_{II}	t^3_{II}	...	t^i_{II}
Технический отдел	t^1_{III}	t^2_{III}	t^3_{III}	...	t^i_{III}
...	...	...	...	...	...
j	t^1_j	t^2_j	t^3_j	...	t^i_j

В качестве иллюстрации указанная матрица неритмичного потока организации управления представлена в таблице 1.

1. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. - М., 1997.

* * *

Кадрлық менеджмент аса тиімді пайдалануға арналған негіз болатын кез келген фирманың гүлденуінде кәсіпорынның еңбек ресурсының ең маңызды көздерінің бірі.

Personnel management becomes a basis for more effective utilization of manpower of the enterprise - one of the major sources of prosperity of any firm.

УДК 333.108.2

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

ESTIMATION OF PROFESSIONAL LEVEL OF SHOTS OF MANAGEMENT

Кабдуллина Г.К.

Kabdullina G.K.

доцент кафедры «Учет и аудит, финансы» академии «Кокше»

Современный этап развития экономики, характеризующийся коренными изменениями в системе управления производственно-хозяйственной деятельности, оказывает существенное влияние на

кадры управления, их профессиональный и квалификационный уровень, стиль и методы работы. В связи с этим возрастает роль оценки профессионального уровня и деловых качеств руководителей и специалистов. Данная оценка необходима для проведения в первую очередь выборов руководителей, выдвижения в список резерва, а также для проведения аттестаций специалистов с целью выявления соответствия занимаемых ими должностей, возможности продвижения, соответствия заработной платы затраченному труду, рационального использования кадров, повышения эффективности их труда.

Сложившаяся в нашей стране практика оценки кадров управления, проводимой в процессе периодической их аттестации, преследует цели изучения кадров с позиций соответствия выполняемых специалистами функций должностным инструкциям, разработанным на основе квалификационных характеристик, предусмотренных квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, соответствия их требуемому уровню квалификации, эффективности и качества выполняемых ими заданий, особенно по внедрению новой техники и технологии, совершенствованию организации труда и производства, умения в необходимых случаях руководить коллективом и т.д. На основе указанных данных с учетом обсуждения результатов работы и деловых качеств сотрудников аттестационная комиссия путем открытого голосования дает оценку их деятельности и соответствующие рекомендации о продвижении некоторых из них по служебной лестнице или других поощрениях за достигнутые успехи, переводе на другую работу, освобождении от занимаемой должности, присвоении квалификационной категории или классного звания, повышении должностных окладов и т.п.

Однако поскольку основная масса аттестуемых представляет собой непосредственных исполнителей и лишь незначительная часть приходится на руководящий состав, то такой метод аттестации для изучения кадров с целью выдвижения на руководящие должности малоприемлем. Он обладает прежде всего тем существенным недостатком, что оценка кадров проводится поверхностно, без должного анализа положительных и отрицательных факторов. Поэтому представление о человеке складывается неполное, а это приводит к необъективности в оценке кадров. В результате невозможно создать и систему накопления данных, характеризующих работника, которая давала бы возможность получения более совершенной ее оценки.

Многолетняя практика подбора и расстановки кадров в нашей стране свидетельствует о том, что у нас большое внимание уделяется повышению квалификации, вознаграждению за труд в соответствии с фактической отдачей, получаемой от работника, и вместе с тем не всегда должным образом изучаются методы, на базе которых руководитель любого ранга мог бы объективно оценить своих сотрудников. Кроме того, важным условием при этом является также необходимость оценки своих потенциальных возможностей самими исполнителями (специалистами) на основе определения сильных и слабых сторон своей профессиональной деятельности.

В условиях рыночной экономики возникает потребность в руководителях и специалистах нового типа с более высоким, чем раньше, уровнем специального управленческого образования, культуры, профессионализма. При этом метод номенклатурного, анкетного подбора и расстановки кадров управления, превращающий профессиональные знания, компетентность, опыт и умение в нечто эфемерное, не подходит.

Необходимо отметить, что в последнее время к указанной проблеме отношение стало резко изменяться, что привело к появлению новых отечественных и зарубежных подходов к ее разрешению. Среди них следует выделить четыре подхода, позволяющих осуществлять оценку кадров специалистов: эмпирический, функциональный, характерологический, комплексный.

В основе эмпирического подхода лежит определение перечня характеристик, которыми должен обладать работник управления для успешного выполнения своих профессиональных функций.

Еще в начале нынешнего столетия Ф. Тэйлор пытался определить качества идеального руководителя. По его мнению, к ним относятся ум, образование, специальные технические познания, физическая ловкость и сила, такт, энергия, решительность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. Французский специалист по управлению А. Файоль описывает руководителя как хорошего администратора, компетентного в характерной для данного предприятия области технических знаний. Другие качества, необходимые руководителю, по его мнению, - это здоровье, физическая сила, интеллектуальность и умственная сила, нравственные качества, высокий уровень общей культуры, достаточное представление о наиболее существенных функциях управления [1].

При этом с течением времени перечень этих качеств увеличивался. Эмпирический подход к

определению необходимых руководителю качеств нередко приводил к ошибкам, так как работник, успешно выполняющий, например, обязанности руководителя среднего звена, мог не справиться с функциями руководителя высшего уровня управления предприятием, а хороший линейный не всегда становится хорошим функциональным руководителем и т.д.

Особенностью функционального подхода является то, что в его основе лежит оценка труда руководителя, касающаяся выполнения им своих непосредственных функций. При этом предусматривается определение перечня необходимых руководителю качеств, характерных для эффективной деятельности, без учета присущих ему личностных особенностей. Такой подход отличается определенной односторонностью, так как в нем отсутствуют требования, формирующие личность руководителя, его индивидуально-психологические свойства, необходимые для выполнения должностных обязанностей кадрами управления в конкретных производственных или хозяйственных условиях.

В отличие от первых двух характерологический подход основывается на исследовании и изучении психофизиологических свойств личности руководителя (специалиста) с использованием методов психологической диагностики. В результате устанавливается перечень характеристик, начиная с описания организаторских способностей руководителя, знаний, интеллекта, энергии, компетентности и манер. Главным аргументом критики является то, что сторонники этого подхода, как правило, давали обобщенную характеристику преуспевающего руководителя, т.е. некую абстрактную, идеальную модель безотносительно к уровню, рангу или специфике должностной деятельности определенной категории руководителей.

Существенным недостатком указанного подхода следует считать то, что личность руководителя рассматривается в отрыве от его деятельности. Появление и дальнейшее развитие такой отрасли науки, как психология управления, позволило по-новому оценить зависимость между личностными особенностями индивидуума и его деятельностью. Для условной разработки требований к специалистам, занимаемым должности в аппарате управления, должны быть учтены конкретные условия их деятельности, включая сферу их компетентности, объект управления, характер и объем обрабатываемой информации, направленность и характер коммуникаций, принимаемых решений, форм деятельности и т.д.

Такой подход, дополненный изучением основных задач и функций соответствующих управленческих звеньев, позволит получить достаточную базу для формирования комплекса требований к профессиональной компетентности, социальным качествам, индивидуально-психологическим свойствам, необходимым для эффективного выполнения должностных обязанностей специалистов аппарата управления различных категорий на различных уровнях. Таким образом, в основе оценки профессионального уровня кадров управления, необходимой для обоснованного подбора и расстановки их в структурных подразделениях производственных и хозяйственных подсистем, должен находиться комплексный подход, интегрирующий в себе все позитивные стороны рассматриваемых выше подходов.

Повышение эффективности оценочной деятельности может способствовать и совершенствованию самой методики оценки и проведения аттестации кадров управления. В основе методики оценки профессионального уровня кадров управления должны лежать три ее основополагающих элемента: сбор и анализ оценочной информации; собственно оценка кадров, которая представляет собой формирование мнения о деловых качествах, результативности, потенциальных возможностях специалистов; принятие решений по вопросам дальнейшего развития деловых и личностных качеств, повышению квалификации кадров, их перемещению и т.д.

Все более распространенными в зарубежной, а в последние годы и в отечественной практике для получения информации о способностях и возможностях кадров управления становятся методы, базирующиеся на проведении деловых игр (производственных ситуаций) или соответствующего тестирования. Следует отметить, что оба метода в той или иной степени включают в себя элементы тестовой системы оценки кадров.

Несомненно то, что участие специалистов в деловых играх (производственных ситуациях), как отмечают некоторые авторы, в определенной степени может помочь в овладении принципами управления производством, методами и навыками руководства и даже выявить отдельные новые качества оцениваемого работника. Но мы разделяем мнение авторов о том, что вряд ли целесообразно полагаться на такие игры и ситуации для выявления качеств

руководителя (специалиста) и на их основе делать вывод о потенциальных возможностях кадров управления. Участник игры может проявить качества хорошего аналитика, но, участвуя в ней, он не отвечает за ее результаты. Это обстоятельство, как справедливо отмечают авторы, не может гарантировать того, что такие же качества проявятся у данного специалиста в реальной практической деятельности.

1. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. - М., 1997.

* * *

Кадрлық менеджмент аса тиімді пайдалануға арналған негіз болатын кез келген фирманың гүлденуінде кәсіпорынның еңбек ресурсының ең маңызды көздерінің бірі.

Personnel management becomes a basis for more effective utilization of manpower of the enterprise - one of the major sources of prosperity of any firm.

УДК 333.108.2

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ENTERPRISE PERSONNEL SELECTION

Кабдуллина Г.К.

Kabdullina G.K.

доцент кафедры «Учет и аудит, финансы» академии «Кокше»

Важную роль в успехе любого бизнеса играет профессиональная команда исполнителей проекта от управляющего до рабочего. В самом начале необходимо сформировать оптимальный штат сотрудников и четко определить обязанности каждого. Персонал должен стать важнейшим активом предприятия. Это потребует определенных денежных затрат. Необходимо определить, какие именно задачи предстоит решить. В данном случае речь о тех видах работ, которые регулярно должны выполняться. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеется в виду место работы, требуемый уровень квалификации, частота выполнения работы.

Подбирая персонал для производства, менеджеру нередко приходится отвечать на следующие вопросы:

1. Какие виды работ связаны с производством продукции?
2. В чем специфика каждого вида работы?
3. Каковы конкретные нормативы и обязанности для каждого вида работы?
4. Какие индивидуальные требования будут предъявляться к сотрудникам?

Для организации производства необходимо сформировать штат квалифицированных специалистов. Так как в состав оборудования нередко входят импортные машины, должно быть предусмотрено обучение обслуживающего персонала работе на этом оборудовании.

Подбор персонала можно начинать сразу после того, как будет спроектировано новое производство или при реорганизации предприятия или постановке его на другой путь работ. К работе допускается персонал, обученный и подготовленный к процессу работы и ознакомленный с руководством по эксплуатации оборудования.

Все взаимоотношения между работодателем и рабочим определены в Трудовом Кодексе РК и должны быть закреплены в контракте.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют условия, общие положения трудового законодательства, которые включают конституционные положения о свободе личности, гарантии собственности и т.д.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты.