

Формирование кадровой политики на предприятиях в условиях экономического роста

Эффективность кадровой политики в практической деятельности во многом зависит от органов управления предприятия.

В настоящее время вряд ли надо кого-либо убеждать, что кадровая политика является основополагающим фактором побуждения работников к высококачественному труду.

Многие из нас тратят слишком много времени, прежде чем осмеливаются принять на себя главную ответственность за содержание своей жизни и желание работать.

М. Горький говорил: «Когда труд - удовольствие, жизнь - хороша! Когда труд - обязанность, жизнь - рабство».

На современном этапе развития экономики России более острой проблемы, чем формирование и поддержание на приемлемом уровне благосостояния членов общества, сохранение мотивации к высокоэффективному труду посредством обеспечения соответствующего уровня реальных трудовых доходов, поддержание и развитие трудовой основы уровня и образа жизни нет.

Мы привыкли искать причины своих жизненных и рабочих проблем вначале вне нас. Причины находятся быстро: это - ближайшие коллеги по работе, начальники, подчиненные, разделение труда, атмосфера, способ управления, а вне своего предприятия - экономическая конъюнктура, неразумная политика правительства и множество других факторов, лежащих даже за пределами нашей страны. Многие из нас тратят так много времени на объяснение неэффективности своей работы или нежелания работать, что в течение этого времени при его правильном использовании можно было бы достичь значительно более высокой мотивации труда, как собственной, так и ближайшего окружения.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для предприятия, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую предприятием, на котором они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, выдавать

кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям предприятия.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы,

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения касающиеся изменений в работе без ведома работников, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда работника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация труда, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении.

Одно из направлений улучшения мотивации труда - это совершенствование организации труда, которое включает постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Использование гибких графиков активно практикуется почти на всех предприятиях. Руководители предприятий должны заниматься вопросами производства, координировать деятельность, воздействовать на факторы результативности работы, в том числе и мотивации труда с использованием соответствующих мотивов.

Постановка целей руководителем предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Не менее важное направление - это улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня.

В условиях экономического роста возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно

фактором и следствием определенной производительности труда.

В настоящее время для повышения производительности труда на ряде промышленных предприятий практикуют производственные соревнования.

При разработке условий соревнования на предприятии особое внимание уделяют выбору показателей для подведения итогов. Это должен быть набор немногих, но вполне четких и определенных факторов, всесторонне характеризующих производственные и экономические результаты деятельности подразделения. Еще одна отличительная особенность внутрипроизводственного соревнования в новых условиях: его организуют не профсоюзы, а руководители предприятий (или же службы по труду и персоналу).

Наряду с коллективным производственным соревнованием возрождаются индивидуальные виды состязаний в форме различных смотров и конкурсов. Премии в них зачастую не денежные, а вещественные: телевизоры, аудиотехника различного класса. Можно полагать, что по мере нормализации экономики производственное соревнование и поощрение его победителей будет развиваться.

Помимо премирования за основные результаты деятельности на предприятии следует применять системы, увязывающие оплату с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, индивидуальными качествами.

На тех предприятиях, где обеспечивается полная загрузка работников в течение дня, личные деловые качества характеризуются производственными результатами одних работников по сравнению с достижениями других работников. Это могут быть более высокая, чем у остальных, выработка (производительность труда), лучшее качество выполненных работ, более бережное отношение к расходованию материальных ресурсов и т. п. Кроме того, учитываются активность работника в рационализации трудовых процессов, владения передовыми приемами работы, наличие документов, подтверждающих повышение профессиональной подготовки.

Конкретные показатели профессионального мастерства разрабатываются непосредственно на предприятиях.

В механизме поощрения работников единовременные премии и вознаграждения имеют вполне определенное целевое назначение. Они дополняют системы оценки трудового вклада работников и оплаты их труда, а также позволяют значительно повысить их гибкость и действенность.

С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители предприятий и их структурных подразделений могут поощрять в работниках те качества, которые хотя и влияют на результативность производства, но не имеют четко выраженных количественных показателей (например, дисциплинированность, авторитет в коллективе, готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений, общая и профессиональная культура, добросовестность и т.п.).

Единовременные премии и вознаграждения всегда воспринимаются не только как материальные, но и как моральные поощрения. С их помощью

можно исправлять возникающие порой перекосы в оплате труда, решать задачи, возникающие эпизодически и связанные с участием работников в производственном процессе, а также учитывать по мере необходимости такие показатели и характеристики трудового вклада, которые не учитываются регулярными поощрительными системами.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленным предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособив все стороны производственной деятельности меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.