

## К ВОПРОСУ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Догиль Л.Ф.

*(Белорусский государственный экономический университет)*

Склонности и способность персонала эффективно вести порученное дело, активно выполнять свои функциональные обязанности на рабочем месте, рисковать в пределах разумного или действовать с пессимистической осторожностью в определенных условиях необходимо учитывать при подборе, подготовке и использовании кадров, формировании кадровой концепции любого субъекта хозяйствования в экономике предпринимательского типа. Данная концепция должна удовлетворять и другим требованиям, а именно:

- учитывать стратегическое направление развития отрасли, в которой будет функционировать предприятие;
- быть реалистичной и нацеленной на решение центральной задачи, на достижение цели, которой должны быть подчинены все стратегические зоны хозяйствования, весь потенциал предприятия;
- ориентировать на учет и соблюдение культурных норм в бизнесе, меняющихся условий экономической и политической жизни страны.

Поскольку команда профессионалов в любом деле выступает решающим фактором, связующим звеном высокоэффективного использования всех других ресурсов субъекта хозяйствования, то с точки зрения формирования факторов производства и выживания предприятия на долгосрочном периоде, существенное значение имеют исследования потребности в работниках и предложения рынка рабочей силы. Направления анализа можно отразить в виде матрицы на основе принципа логического подхода (рис.). Данный принцип исходит из допущения, что потребности в трудовых ресурсах являются целью, а программа — средством достижения цели. Последняя отбирается на альтернативной основе как наиболее потенциально экономичное средство достижения и поддержания оптимального соотношения труда и капитала на предприятии.

Правильность и эффективность концепции кадровой политики в значительной степени зависят от учета сложившихся культурных норм в бизнесе. Одни культуры приветствуют более рискованное поведение субъектов хозяйствования, базирующиеся на неограниченных возможностях каждого человека, принципах жесткой конкуренции, ограничении деловых отношений конкретными функциями, сроками действия контракта. Другие культуры, наоборот предпочитают более осторожное поведение в бизнесе, основывающееся на коллективизме, гармонии с внешним окружением, крайнем фатализме, восточной традиции долговременных моральных обязательств, приверженности социальным ценностям.

Краткое изложение целей	Объективно проверяемые показатели	Средства верификации (проверки)	Допущения
-------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------

<p>Цели более высокого уровня (сверхзадачи): Создание и поддержание оптимального соотношения труда и капитала для реализации долгосрочной миссии предприятия</p>	<p>Продуктивность, предельная производительность и эффективность использования рабочей силы с учетом выпуска и продаж профильной продукции. Соотношение различных категорий работающих с точки зрения постоянных и переменных издержек, в т.ч. затрат на качество и внутрифирменный сервис и совместимость этих издержек со спросом на профильный продукт фирмы (с точки зрения окупаемости)</p>	<p>Учет прибыли и калькуляция постоянных и переменных издержек по предприятию и его отдельным подразделениям и соотношение этих показателей с затратами труда определенных категорий работников. Такие же соизмерения проводятся и по показателям финансовых прогнозов</p>	<p>Обосновывающие прогноз показатели должны быть приведены на отдельном листе: ежегодное увеличение объемов продаж, снижение или увеличение издержек, числа работающих, цены единицы продукции, степень инфляции и т. п.</p>
<p>Цели: выработка и доведение до каждого работника концепции кадровой политики предприятия</p>	<p>Брутто и нетто-потребности в кадрах</p>	<p>Оценка программы по развитию трудовых ресурсов предприятия и сравнение ее с различным составом работающего персонала</p>	<p>Следует оценить резервы предприятия для ответственных мер на действия фирм-конкурентов и наметить систему дополнительных мер для поддержания кадрового потенциала в активном состоянии</p>
<p>Задачи анализа трудовых ресурсов предприятия: оценить возможности субъекта хозяйствования «удержаться на плаву» при изменении количественного и качественного состава работников</p>	<p>Изменения выпуска продукции, объемов продаж, уровня технологической и технической подготовки производства, имиджа фирмы, уровня оборота рабочей силы, затрат, связанных с текучестью кадров, браком продукции и т. д.</p>	<p>Уточнение общих целей на данный период (например, по условиям прогноза выпуска и сбыта продукции) и расчет требуемой Рабочей силы с учетом изменения структуры продукции, производительности труда, уровня контроля за качеством выполнения отдельных операций, стимулирования продаж и т.д.</p>	<p>Потребность в работниках определяется не только исходя из эффективного использования ресурсов (фокус издержек), но и с точки зрения соответствия долговременной миссии фирмы</p>
<p>Ресурсы рынка рабочей силы</p>	<p>Соотношение спроса и предложения на соответствующих рынках труда, рыночный уровень оплаты труда, потенциальные запасы рабочей силы, условия поиска, найма и обучения работников данной профессии, конкурентность профессии</p>	<p>Оценка рынка с точки зрения роста или сокращения предложения, дифференциация в оплате труда на других предприятиях и в фирмах-конкурентах, изучение тенденций в запасах рабочей силы с учетом таких факторов как безработица, демографическая ситуация, образование, ожидания, связанные с возможностью изменения политической и экономической ситуации</p>	<p>Следует найти такие факторы, которые будут способствовать фирме в преодолении ограничений рынка труда и создавать для субъекта хозяйствования благоприятные условия; а именно: наличие и сила профсоюзов, государственное регулирование, возможности миграции, свобода выбора места жительства, тип безработицы и ее ожидаемые тенденции, уровень пособий по безработице, прогнозирование социальных последствий</p>

### Литература:

1. Проектный анализ в сельскохозяйственном секторе — М., Институт экономического развития Всемирного Банка, ТСХА, 1997. — 38 с.
2. Маккримон К. Р., Вехрунг Д. А. Принимая риск: менеджмент неопределенности. // "ЭКО", N10, 1991, с. 203—213.