

УДК 159.

И.Г.Ковалёв (2 курс, каф. ТО), Д.А.Николаич, к.э.н., доц.

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННОМ ЛПП

Лесопромышленный комплекс России в настоящее время для своей выживаемости требует принципиально новых решений, как в области технологий, так и в области управления и организации бизнеса, перехода от торговли сырьем (пиловочник) или полуфабрикатами (пиломатериалы естественной влажности) к выпуску высококачественной конкурентоспособной продукции, что доказывает практика (в основном зарубежная) предприятий деревообработки.

Планируемый к вводу в эксплуатацию комплекс глубокой переработки древесины, для которого выполнена данная работа, является примером ЛПП нового типа с широким ассортиментом высококачественной продукции деревообработки, производимой с применением новейших технологий переработки и сушки древесины. Переработка сушильного конденсата в дополнительные виды продукции, производство древесного угля и получение энергии для собственных нужд за счет утилизации отходов делают работу комплекса в целом практически безотходной, а в сочетании с экологической чистотой производства – уникальным.

Направленность комплекса на использование высоких технологий и выпуск высококачественной продукции ставит компанию перед проблемами набора, подготовки и управления кадрами. Эти проблемы в значительной степени осложняются спецификой деревообрабатывающего производства, где одну и ту же установку будут обслуживать и высококвалифицированные работники, и работники низкой квалификации.

Учитывая все вышесказанное, понятно, что эффективная работа подобного предприятия возможна только при наличии эффективной кадровой политики и системы управления кадрами на всех этапах его деятельности, базирующихся на современной теории стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР).

Сущность СУЧР заключается в интеграции стратегии УЧР и общей стратегии компании, выделяя управление персоналом в особую сферу стратегических интересов компании, неотделимую от стратегии компании. Такая кадровая стратегия, интегрированная с корпоративными стратегиями компании, являет собой отказ от неорганизованного, ситуационного менеджмента и позволяет повысить эффективность кадровой политики и, как следствие, деятельности предприятия в целом.

Требования высокой скорости окупаемости капиталовложений и быстрого выхода на рынок продукции с целью твердого занятия своего сектора на этом высоко конкурентном рынке, могут быть выполнены при условии принятия жесткого стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Этот подход диктуется и высокой взаимозависимостью подразделений, наличием дорогостоящего оборудования, и отсутствием на рынке труда рабочих соответствующей квалификации, требующими высокого уровня дисциплинированности и производственной культуры персонала. Выбранный подход к УЧР предполагает достижение компромисса в удовлетворении интересов руководства и персонала при приоритете интересов менеджмента и базируется на сильной корпоративной культуре. Достижение же высокой корпоративной культуры возможно при рассмотрении ЧР как важнейшего ресурса предприятия, производящего

дополнительные ценности благодаря своему развитию под воздействием систем обучения, управления эффективностью труда и т. д.

Реализация стратегии для всех этапов развития предприятия от подготовки к вводу в эксплуатацию, вхождения в рынок до этапа полномасштабного функционирования в конкурентной среде выражена в виде эволюционной модели стратегического развития. Она определяет задачи кадровой политики, интегрированной с корпоративной и конкурентной стратегиями и фазами рыночного цикла на каждом этапе, критерии оценки её эффективности и рекомендации по ведению, включающие главные стратегические аспекты, на которых предприятие должно сфокусироваться в первые 5 лет работы.

Ключевым моментом в формировании общей стратегии УЧР является определенная «двухуровневость» компании, под которой понимается возможность охарактеризовать предприятие как компанию-защитника с точки зрения инертных по своей природе производственных департаментов и как компанию-изыскателя, если рассматривать предприятие с позиций рыночной политики и общей эффективности. Это положение, разноплановость интересов отдельных категорий работников, их иерархического статуса, интеллектуальной отдачи и условий труда требуют дифференциации подхода УЧР в соответствии с условным разделением сотрудников рассматриваемого нами предприятия на 5 категорийных уровней.

Учитывая специфику предприятия, наиболее подходящей моделью в рамках жесткого подхода к СУЧР выбрана «модель управления эффективностью». Эта модель позволяет наиболее эффективно достигнуть первоочередных целей предприятия и с минимальными потерями пройти все фазы рыночного цикла. Система практических действий этого вида управления включает тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, экстенсивный и релевантный процесс обучения и развития руководящих кадров; системы стимулирующей оплаты труда и процессы управления эффективностью.

Основные рекомендуемые подходы жесткой системы УЧР предполагают также наличие формализованной системы обмена информацией между индивидуальными работниками организации, четко сформулированных должностных инструкций, высокую степень участия в управлении работников 1 и 2 уровня (управленческого и технического менеджмента), системы мер дисциплинарного и поощрительного характера.

Проектирование высокоэффективной трудовой деятельности требует выполнения следующих шагов: четкой формулировки руководством предприятия задач всех категорий работников на каждом этапе его эволюции, целей и стандартов успеха; стимулирование командных методов работы (особенно для работников 1 и 2 уровня), культивирование поддерживающего, а не авторитарного стиля руководства, создание системы поддержки функционирования команд как операционно-хозяйственных единиц. Последние положения особенно важны при переходе ко второму и третьему этапу развития предприятия, где основным показателем эффективности являются качество продукции, величина издержек и развитие инновационных тенденций, что и отражено в эволюционной модели.

Определив кадровую стратегию как элемент функционирования системы стратегий, можно утверждать, что она так же и в силу тех же причин представляет собой непрерывный процесс, осуществляя свою непосредственную функцию и связывая переход всех стратегий в новый этап цикла и соответственно на более высокий уровень выполняемых задач.

Определив ключевые составляющие корпоративных стратегий (общая характеристика, маркетинговый, финансовый и операционный планы) и кадровых стратегий (общая стратегия, обеспечение ресурсами, развитие УР, оценка) таким образом, чтобы четко обеспечить процесс перехода из одного этапа рыночного цикла в другой и от одних стратегий к следующим, можно легко заметить согласованность направлений корпоративной, конкурентной и кадровой стратегий.

В целом, разработанная система СУЧР учитывает особенности отрасли и специфику предприятия и позволяет эффективно реализовывать кадровую политику на всех этапах его развития.