

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

С.М. СТЕПАНОВА

(Ивановская государственная текстильная академия)

На современном этапе развития экономики предприятия текстильной и легкой промышленности находятся в очень тяжелом положении. Так, предприятия легкой промышленности за годы кризиса потеряли более половины работающих (58%), объем производства легкой промышленности в Ивановской области сократился в два раза, в целом по России – более чем в 5 раз [1].

Важнейшим резервом улучшения эффективности работы текстильных предприятий является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Причем решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, направления развития всех имеющихся ресурсов.

До недавнего времени основное внимание руководителей предприятий уделялось использованию материальных, технических и финансовых ресурсов. Однако сейчас это направление пересматривается и одна из причин этого явления заключается в том, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий.

В настоящее время затраты на труд превратились в основную часть общих расходов, и в связи с этим важно обеспечить максимальную эффективность использования именно трудовых ресурсов.

Все перечисленное выше предъявляет качественно новые требования к теории управления персоналом как к науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, обуславливает создание оптимального меха-

низма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

Современная концепция управления текстильным предприятием – это концепция стратегического управления. Она возникла как ответ на вызовы и угрозы внешней среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы. В последние годы стратегическое управление и как система управления, и как наука продолжает динамично развиваться.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

Стратегическое управление персоналом как процесс можно представить в виде последовательности трех этапов: подготовительный, служащий основой информационного обеспечения разработки стратегии; основной этап – этап разработки стратегии; заключительный этап – этап реализации стратегии, корректировки и обратной связи.

На каждом этапе реализуются определенные функции, которые в процессе взаимосвязанных действий воплощаются в конкретные результаты.

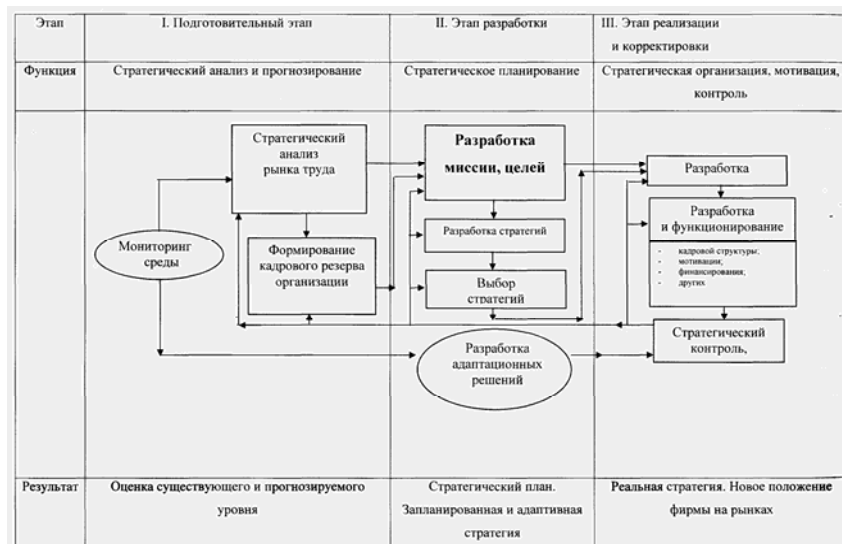


Рис. 1

Процесс стратегического управления представлен на рис. 1.

Данный процесс – это замкнутая развивающаяся динамическая система, на каждом этапе которой происходит сравнение результатов и корректировка действий. На подготовительном этапе разработки стратегии управления персоналом проводится мониторинг бизнес-среды предприятия, который предполагает не только определение уровня кадрового потенциала, но и формирование кадрового резерва с учетом краткосрочных и долгосрочных целей управления.

Под кадровым резервом понимаем потенциально активную и хорошо подготовленную часть персонала организации, способную замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящую планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

В условиях сложной экономической ситуации, в особенности для текстильных предприятий, важно создавать резерв кадров вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к управлению.

Процесс формирования кадрового резерва присущ, безусловно, любой организации. Его чрезвычайно важное значение давно признано в теории управления пер-

соналом, однако в практической деятельности это не всегда находит адекватное отражение. Основные этапы формирования кадрового резерва рассмотрены на рис.2.

В результате стратегического анализа рынка труда и кадрового потенциала организации проводится обобщенный анализ и прогнозирование потребности в кадрах.

Как показывает практический опыт, необходимо формировать резерв на выдвижение и резерв руководителей.

Резерв на выдвижение – это работники организации, которые по результатам деятельности зарекомендовали себя как способные и перспективные сотрудники, заслуживающие продвижения по карьерной лестнице.

Резерв руководителей – это те работники, которые обладают потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей. Эта группа сотрудников определяется в результате специально организованного отбора.

Организация должна проводить постоянную работу по развитию и подготовке этих сотрудников с целью сокращения адаптационного периода в случае перевода на новую должность.

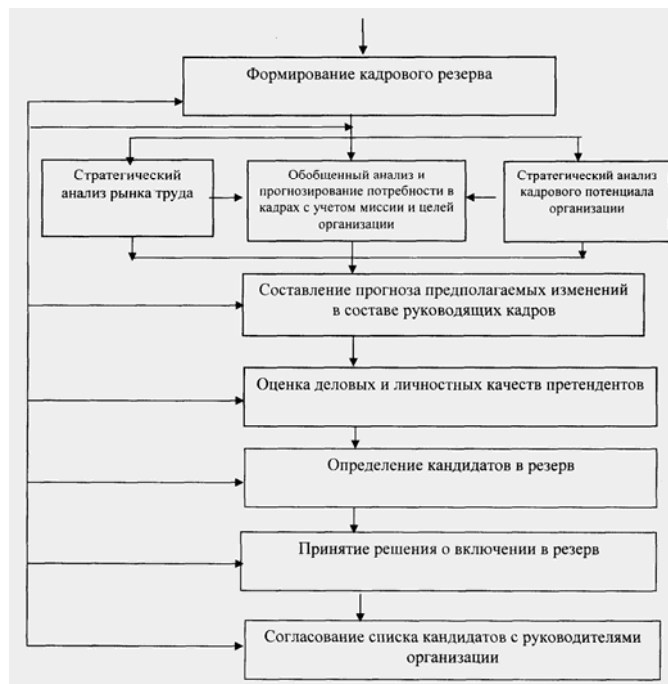


Рис. 2

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен соответствовать организационной структуре управления с учетом миссии и целей организации. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на всех иерархических ступенях.

Формирование резерва производится на основе выводов оценочных комиссий. Оценка претендентов в резерв руководителей производится как минимум тремя экспертами: вышестоящим руководителем и двумя коллегами по работе.

Кроме этого необходимо учитывать результаты самооценки самого претендента. Оценка производится по специально разработанным критериям, учитывающим особенности организации.

При формировании резерва необходимо четко определять квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв сотрудник. Это удобно делать с использованием моделей рабочих мест.

Модель должна включать 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места: кадровые данные (листок по учету

кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании); опыт работника (жизненный, производственный, государственный, общественный); профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам; профессиональные умения (совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник); личные качества (совокупность деловых качеств и недостатков работника); психология личности (тип личности, темперамент, интеллект, мотивация); здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния; уровень квалификации; служебная карьера (формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте); хобби (увлечения); вредные привычки и недостатки (пристрастие к алкоголю и курению и пр.); организация труда (помещения, технические средства, транспорт); оплата труда (зарплата, премии, вознаграждения); социальные блага (путевки, фирменная одежда, питание и др.); социальные гарантии (пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения).

Работа по подготовке резерва кадров должна носить плановый характер. Со-

трудники, включенные в состав резерва, должны проходить постоянное обучение. При выборе формы обучения необходимо учитывать, что в сегодняшних условиях на всех уровнях управления и во всех сферах жизни каждый день возникают вопросы и проблемы, аналога решений которых пока нет.

Эта ситуация ставит перед тренерами (преподавателями, проводящими обучение) принципиально новые задачи. Они не могут быть решены традиционными методами, так как метод строится на базе знаний о существовавших в мире объектах, и во многом определяет форму и содержание будущих результатов его применения.

Решения, построенные на основе данных, полученных с помощью традиционных методов, всегда будут «смотреть в прошлое».

Одной из важнейших целей использования инновационного метода в обучении является повышение творческого потенциала слушателей, что в дальнейшем приведет к формированию современных руководителей. Инновационный тренинг в обучении рассматривается как средство интенсивного приобретения участниками опыта саморазвития.

Содержание нового опыта в инновационном тренинге – деятельность по формированию нового видения и успешного решения проблем в ситуациях высокой неопределенности.

В качестве «учебного» материала выступает жизненный опыт слушателей, опыт действий в тренинговой группе, а также пусковые задачи творческого характера, способствующие развитию креативного мышления.

Все принципы и формы работы, предусматриваемые инновационным методом, направлены на повышение эффективности обучения.

Работа по подготовке резерва предполагает планирование кадрового резерва с целью прогнозирования персональных пе-

ремещений в соответствии с заранее разработанными моделями. Модели описывают всю цепочку продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Формирование моделей возможно только с применением процессно-поточкового подхода к управлению, когда персонал рассматривается как динамический поток, непрерывно меняющийся в пространстве и во времени [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что, формируя стратегию управления персоналом, необходимо обратить внимание на формирование хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в форс-мажорной ситуации за короткие сроки пройти адаптацию и обеспечить эффективное управленческое решение.

Современный уровень развития бизнеса в России характеризуется обострением конкурентной борьбы, выходом ее на новый качественный уровень, когда наряду с традиционными для России формами: протекционизмом, открытой борьбой, лоббизмом и прочим, все большую роль приобретает качество персонала компании, как фактор конкурентной борьбы, который позволяет побеждать тогда, когда остальные способы не работают. При прочих равных условиях выигрывает тот, кто обладает более мощным потенциалом сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ивановская область в 2004 году: Стат. сборник. Иваново: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области. – 2005.

2. Степанова С.М. Проектирование как цикл управления социальным потоком // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А.Некрасова. – 2005, Специальный выпуск №32.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 11.05.06.