

Галина Алексеевна Булатова

(кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом Алтайского государственного университета, г. Барнаул)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия управления персоналом, миссия, развитие персонала, инновации, саморазвитие, система обучения персонала.

Развитие персонала является одним из важнейших условий успеха любой организации. Управление им приобретает все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. Суть управления развитием персонала организации сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- во-первых, формирование и совершенствование производительных способностей, моделей поведения человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к развивающейся производственно-коммерческой деятельности;

- во-вторых, создание на производстве таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование способностей работника к труду;

- в-третьих, эти процессы должны происходить не в ущерб организму и интересам личности работника.

Ускорение темпов изменения параметров внешней среды обуславливает объективную необходимость осмыслить общий характер и более глубокие причины этих изменений, осуществить, по возможности, их прогнозирование, имитацию рыночных вариантов для выбора целей работодателя и установить приоритеты их достижения, т.е. приводит к возрастанию роли стратегического подхода к управлению развитием персонала в современной организации.

Стратегия обучения и развития персонала нацелена на своевременную подготовку персонала к текущим и предстоящим задачам и вызовам, на привлечение, удержание и развитие талантов, которые создают конкурентное преимущество одной компании перед другими.

Следует различать понятия «обучение» и «развитие». По мнению Е.С. Яхонтовой, эти

термины «характеризуют разные уровни единой системы совершенствования результативности персонала: обучение в большей степени нацелено на улучшение результатов и их возобновление посредством совершенствования соответствующих знаний и навыков, а развитие – на изменение сознания и профессионализма работников» [1].

Развитие персонала включает следующие компоненты: профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры. К новым его формам относятся также дистанционное обучение сотрудников, тренинги для управленческого звена, создание центров развития персонала. Таким образом, обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, являясь их важнейшей частью.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным. Под общим развитием понимается формирование и совершенствование у работников организации качеств, не связанных непосредственно с их профессиональной деятельностью. Под профессиональным развитием понимается процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека, процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым содержанием [2].

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия и подразумевает:

- управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей

предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

- процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

- профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

Взаимосвязь стратегии развития персонала и конкурентоспособности предприятия проявляется в следующих случаях:

1. Значительные изменения в бизнес-стратегии. Если в целях повышения конкурентоспособности промышленного предприятия планируются существенные изменения в процессе производства, клиентской политике или продажах, может оказаться, что уровень развития персонала не соответствует новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей развития промышленного предприятия.

2. Крупное слияние или поглощение, направленное на завоевание рынка и повышение конкурентоспособности промышленного предприятия. Сделки по слияниям и поглощениям

требуют комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Они также невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса.

3. Наличие значительных проблем в области управления персоналом. Иногда в бизнесе не происходит важных изменений, но такие проблемы, как высокий уровень текучести кадров, неотработанная процедура привлечения сотрудников с необходимыми навыками или очень низкая продуктивность труда, подвергают риску успех в бизнесе, снижают производительность и эффективность труда персонала и, соответственно, негативно отражаются на конкурентоспособности промышленного предприятия.

4. Необходимость занять лидирующую позицию на рынке. Когда стратегия промышленного предприятия направлена на то, чтобы занять лидирующую позицию на рынке или привлечь лучших сотрудников, стратегия развития персонала играет ведущую роль.

С точки зрения влияния на стратегию развития персонала особенно важными представляются три составляющих стратегии промышленного предприятия, способствующие повышению его конкурентоспособности (см. табл.).

Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала организации

Стратегия организации	Особенности стратегии развития персонала
Обеспечение максимального качества продукции (услуг, работ)	Ориентация на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции
Инновационный рост и развитие	Профессиональное обучение и переподготовка персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретение навыков работы с новейшим оборудованием и техникой
Технико-технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства	Стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия

Предназначение стратегии обучения и развития персонала – определение подходов к поддержанию соответствия компетенций различных категорий работников требованиям бизнеса: формулирование миссии обучения и развития персонала, разработка стратегии развития компетенций.

Миссия обучения и развития персонала – ликвидация разрыва между тем, какими долж-

ны быть компетенции персонала, и тем, каковы они в настоящее время. Система обучения и развития персонала раскрывается в акрониме ADDIE [3]:

1. А (Needs Assessment) – выявление потребностей в обучении и создание ясной картины относительно того, кого и чему нужно учить для достижения запланированных бизнес-результатов.

2. D (Program Design) – планирование корпоративной программы обучения, определяющей сроки, бюджет, категории персонала и методы его обучения и развития.

3. D (Program Development) – разработка учебных программ для решения задачи обучения каждой категории персонала.

4. I (Program Implementation) – проведение обучения по запланированной программе.

5. E (Evaluation) – оценка результатов обучения и развития.

Развитие и обучение персонала является обязательным элементом кадровой политики организации [4].

Мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации. Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу. Сегодня 1 долл., вложенный в развитие человеческих ресурсов, приносит от 3 до 8 долл. дохода. Исследования американского общества содействия обучению и развитию свидетельствуют о том, что в 90-е г. XX в. рост экономики США за счет повышения уровня профессиональной подготовки работников составил 2,1%, за счет прироста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%. В США повышение качества рабочей силы определяет не менее 14% прироста национального дохода. Другие исследования, проведенные в 3200 американских компаний Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), показали, что 10-процентное увеличение расходов на обучение персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений – только на 3,8% [5].

Не случайно уже с 70-х гг. большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры – как подразделения, участвующие в создании прибыли. Крупнейшие американские корпорации ежегодно расходуют на образование и профессиональную подготовку более 60 млрд долл. На принадлежащих им предприя-

ях обучаются 8 млн сотрудников – примерно столько же, сколько в вузах США. По данным американских специалистов, в настоящее время более 75% организаций и фирм реализуют для своего персонала программы профессиональной подготовки [6].

Россия же в этом плане существенно отстает от передовых стран. Так, по данным обследования населения по проблемам занятости в 1-м квартале 2015 г. всего прошли обучение 16335 тыс. чел. занятого населения в возрасте 16–64 лет, что составляет 25% от численности данной группы. В том числе:

- по программам профессиональной переподготовки – 1745 тыс. чел.;
- по программам повышения квалификации – 3273 тыс. чел.;
- на курсах целевого назначения – 1800 тыс. чел.;
- по технике безопасности – 10666 тыс. чел.;
- другое профессиональное обучение – 1760 тыс. чел. [7].

Таким образом, можно сделать вывод, что масштабы профессионального обучения персонала в России явно недостаточны в условиях курса на инновационное развитие и модернизацию экономики [8]. Косвенным подтверждением этому служит тот факт, что, по данным Росстата, доля продукции высокотехнологичных отраслей в валовом региональном продукте в 2013 г. составила в России всего 19,8% и практически не изменилась по сравнению с 2010 г. (19,7%). Прирост производительности труда за тот же период составил всего 1,9% [9], в то время как данный показатель является одним из критериев эффективности профессионального обучения рабочих. Обучение и развитие персонала дают ему возможность гибко реагировать на изменение спроса и предложения на рынке труда, снижают вероятность безработицы [10].

В новых экономических условиях организации необходимо научиться эффективно управлять пулом знаний своего персонала, что включает в себя как аккумуляцию, так и развитие и распределение новых знаний и служит источником инноваций [11].

Развитие системы управления знаниями должно привести к созданию среды, способствующей саморазвитию персонала на основе

как корпоративных, так и личных ресурсов работника за счет:

- создания в перспективе единых баз данных и системы управления знаниями, интеллектуальным капиталом организации;
- обмена опытом;
- механизмов популяризации и стимулирования улучшений;

- концентрации интеллектуальной собственности для целей инновационного развития.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация стратегии – эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

Библиографический список

1. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М. : Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – С. 162.
2. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. – М. : Изд-во Юрайт, 2015. – С. 307.
3. Яхонтова, Е.С. Указ. соч. – С. 167.
4. Булатова, Г.А. Консалтинг в разработке кадровой политики / Г.А. Булатова // Развитие управленческого консалтинга в регионах : сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции, 28 мая 2015 г. / под ред. Е.Е. Швакова, С.П. Балашовой, Р.А. Самсонова. – Барнаул : Изд-во АзБука, 2015. – С. 191–195.
5. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – С. 4.
6. Там же.
7. Федеральная служба государственной статистики. – URL : <http://gks.ru/>.
8. Булатова, Г.А. Управление персоналом в инновационных организациях с использованием модели внутреннего рынка труда / Г.А. Булатова // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2015. – №1. – С. 39–42.
9. Федеральная служба государственной статистики. – URL : <http://gks.ru/>.
10. Булатова, Г.А. Формирование гибкого рынка труда при переходе к инновационной экономике / Г.А. Булатова // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2015. – №2. – С. 46–52.
11. Одегов, Ю.Г. Указ. соч. – С. 10.

References

1. Yakhontova, E.S. Strategicheskoe upravlenie personalom : uchebnoe posobie / E. S. Yakhontova. – M. : Izd. dom «Delo» RANHiGS, 2013. – S. 162.
2. Odegov, Yu.G. Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata / Yu.G. Odegov, M.G. Labadjyan. – M. : Izd-vo YUrayt, 2015. – S. 307.
3. Yakhontova, E.S. Ukaz. soch. – S. 167.
4. Bulatova, G.A. Konsalting v razrabotke kadrovoy politiki / G.A. Bulatova // Razvitie upravlencheskogo konsaltinga v regionah : sbornik nauchnykh statey po materialam II Mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 28 maya 2015 g. / pod red. E.E. Shvakova, S.P. Balashovoy, R.A. Samsonova. – Barnaul : Izd-vo AzBuka, 2015. – S. 191–195.
5. Mitrofanova, E.A. Upravlenie personalom: teoriya i praktika : uchebno-prakticheskoe posobie / E.A. Mitrofanova, V.M. Svistunov, E.A. Kashtanova ; pod red. A.Ya. Kibanova. – M. : Prospekt, 2015. – S. 4.
6. Tam je.
7. Federalnaya slujba gosudarstvennoy statistiki. – URL : <http://gks.ru/>.
8. Bulatova, G.A. Upravlenie personalom v innovatsionnyih organizatsiyah s ispolzovaniem modeli vnutrennego ryinka truda / G.A. Bulatova // Ekonomika. Professiya. Biznes. – 2015. – №1. – S. 39–42.
9. Federalnaya slujba gosudarstvennoy statistiki. – URL : <http://gks.ru/>.
10. Bulatova, G.A. Formirovanie gibkogo ryinka truda pri perehode k innovatsionnoy ekonomike / G.A. Bulatova // Ekonomika. Professiya. Biznes. – 2015. – №2. – S. 46–52.
11. Odegov, Yu.G. Ukaz. soch. – S. 10.