

УДК 658.3

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© Вячеслав Исмаатович АБДУКАРИМОВ

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина,
г. Тамбов, Российская Федерация, доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга
Института управления и сервиса; главный ученый секретарь
Ученого совета университета, e-mail: via55@rambler.ru

Рассматриваются проблемы развития персонала в системе управления промышленных предприятий. Эффективное управление промышленным предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал. Таким образом, стратегический менеджмент имеет в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацеленные на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Важно заметить, что управление людьми на промышленных предприятиях осуществляется за счет эффективной системы стратегии развития персонала, которая включает в себя множество важных элементов и методик оценки человеческих ресурсов. Однако на практике российским промышленным предприятиям необходимо использовать методы моделирования в их системе управления и развития персонала.

Ключевые слова: управление персоналом; стратегическое управление; методы прогнозирования и моделирования

На современном этапе развития рыночной экономики в России управление деятельностью промышленных предприятий объективно обуславливает необходимость научно обоснованного прогнозирования изменений и стратегического менеджмента с целью достижения поставленных целей.

Как известно, стратегический менеджмент – это процесс стратегического управления или процесс реализации определенной стратегии во времени и корректировки стратегии с учетом появившихся новых обстоятельств, призванной обеспечить предприятию наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

В этой связи в последние годы среди высшего уровня менеджмента промышленных предприятий все более стала осознаваться необходимость управления изменениями с целью поддержания жизнедеятельности и возможностей развития своих предприятий в условиях конкурентной среды. Поэтому стратегическая компонента в управлении деятельностью промышленных предприятий становится чрезвычайно актуальной.

Для условий современной экономики промышленных предприятий регионов России характерна усиливающаяся изменчивость внешней среды. В таких условиях становится неэффективным управление для промышленных предприятий, нацеленных на краткосрочные цели и решение своих проблем исходя только из предыдущего опыта. Правильно выбранная менеджментом промышленного предприятия стратегия своего развития позволяет в существенной мере снизить риски и застраховать от неожиданностей изменения воздействия факторов внешней среды и обеспечить мобилизацию руководства и коллектива на максимальное использование экономического потенциала предприятия – производственного, ресурсного, трудового, финансового, предпринимательского.

Недостаточное внимание и неэффективное применение стратегического менеджмента в деятельности промышленных предприятий, функционирующих в конкурентной среде, объясняется рядом факторов, к которым можно отнести:

– недопонимание важности и роли стратегического управления в системе при-

нятия управленческих решений со стороны первых руководителей промышленных предприятий;

- отсутствие практики в применении научных прогнозов, целевых программ, методов оптимизации решений и современных методов анализа и оценки стратегического управления при определении целей и задач социально-экономического развития промышленных предприятий и реализации организационно-экономических механизмов их осуществления;

- недостаточную проработку методологических и методических основ выбора одного из вариантов стратегического развития деятельности промышленных предприятий.

Реализация выработанной стратегии зависит от выполнения различных задач менеджмента, в т. ч. управления персоналом.

Управление персоналом является важной составляющей системы менеджмента и направлено на использование кадрового потенциала для достижения поставленных целей предприятия.

Система управления персоналом, как известно, включает кадровое обеспечение, развитие персонала, коммуникации между работниками и трудовые отношения, мотивацию труда, обеспечение безопасности труда и здоровья.

Управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

- каждый менеджер на всех уровнях управления должен нести ответственность за управление персоналом;
- персонал рассматривается как ценный актив предприятия;
- взаимосвязь со стратегией и поставленными целями развития предприятия.

Одним из ключевых моментов этой системы является развитие персонала. В это понятие входит не только обучение и повышение квалификации, но и индивидуальное планирование карьеры, развитие профессионального мастерства, оценка результатов деятельности.

Результатом развития персонала предприятия является увеличение человеческого капитала, т. е. увеличение экономической эффективности знаний, опыта, навыков и способностей персонала. Стратегия развития персонала подразумевает выделение страте-

гических целей по увеличению человеческого капитала во взаимосвязи со стратегией развития промышленного предприятия, определение путей их достижения.

При разработке системы управления персоналом, включая задачу развития персонала, по нашему мнению, необходимо придерживаться так называемой «модели соответствия», разработанной Мичиганской школой еще в 1984 г. В основе этой модели лежит постулат, что система развития персонала и структура организации должны соответствовать организационной стратегии предприятия [2].

С учетом разработанной стратегии развития предприятия определяются стратегические цели и стратегия развития персонала. На рис. 1 представлен алгоритм разработки и реализации стратегии развития персонала во взаимосвязи со стратегией развития промышленного предприятия.

Реализация стратегии развития персонала включает:

- определение потребности в персонале по количеству и по профессиям на перспективу, который будет необходим для достижения поставленных стратегических целей;
- разработку моделей рабочих мест, т. е. необходимые знания, навыки, опыт, которые должны соответствовать занимаемой должности;
- оценку персонала, фактического его состояния по количеству и качеству;
- планирование карьеры сотрудников (ориентация на собственные ресурсы) или поиск, набор и отбор необходимых специалистов;
- обучение и повышение квалификации;
- оценка результативности обучения [3].

Планирование карьеры является частью системы управления карьерой.

Управление карьерой направлено на:

- удовлетворение потребностей предприятия в кадрах в будущем, с учетом стратегии ее развития;
- обеспечение перспективным работникам обучения с целью повышения уровня их знаний и умений, которые позволят им работать на соответствующем уровне ответственности;
- повышение уровня мотивации труда работников через развитие карьеры, повышение статуса.

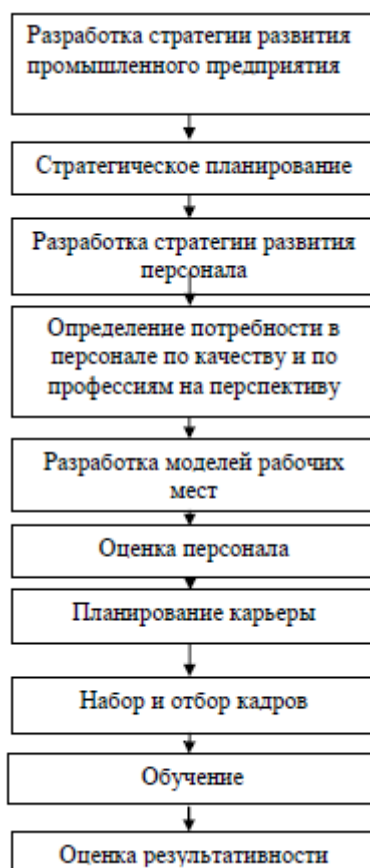


Рис. 1. Алгоритм разработки и реализации стратегии развития персонала во взаимосвязи со стратегией развития промышленного предприятия

Система менеджмента предприятия должна иметь эффективный механизм определения перспективных, имеющих хороший потенциал работников, по которым будет выстроена система управления карьерой.

Как показало проведенное исследование ряда промышленных предприятий России, характерным является отсутствие эффективной системы управления карьерой. Вместе с тем, в развитии карьеры особое место занимает обучение.

Управление системой обучения, на наш взгляд, должно начинаться с определения потребностей развития персонала организации, стратегии ее развития. Важным источником информации о потребности в профессиональном обучении являются индивидуальные планы развития карьеры сотрудников, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемых непосредственно в отдел управления персоналом.

Как известно, профессиональное обучение связано со значительными материальными

издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Потребности компании в обучении и ее финансовое состояние – два фактора, которые влияют на величину бюджета. Высшее руководство должно определять, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливать приоритеты в профессиональном обучении. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках даст возможность принять оптимальное решение о виде обучения (второе высшее образование, корпоративные курсы, среднесрочные курсы, тренинг-семинары).

То, что организация надеется достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Цели профессионального обуче-

ния, по нашему мнению, должны быть следующими:

- конкретными и реальными;
- ориентирующими на получение конкретных навыков;
- измеримыми.

При подготовке к обучению линейный менеджер должен определять недостающие знания и навыки у сотрудников и составлять списки кандидатов на обучение. Определенные цели обучения и выявленные недостающие навыки и знания у сотрудников позволяют создавать соответствующие учебные программы, само содержание которых зависит от поставленных задач, от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает, на наш взгляд, – возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится обучение; кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение; где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения, на наш взгляд, должны возлагаться на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. По нашему мнению, не следует забывать о наличии специальных требованиях к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. На основе проведения обучения преподаватель составляет характеристики на каждого обучающегося с описанием их психологических и профессиональных способностей и обсуждение его соответствующим линейным менеджером.

При прохождении определенного срока после обучения (2–3 месяца), мы считаем,

что будет целесообразным, чтобы преподаватель встречался с обучившимися сотрудниками и их линейным менеджером для обсуждения эффективности обучения. Таким образом, обучение будет сочетаться с элементами консалтинга [1].

Перспективным в системе обучения и развития карьеры является решение задач управления знаниями. Управление знаниями – это создание при помощи современных технологий систематизированных баз данных, организация процесса коммуникации между сотрудниками (неформальное деловое общение), семинаров, мозговых штурмов, индивидуальных занятий.

Для того, чтобы затраты на обучение оправдывались, отдел управления персоналом должен уделить особое внимание созданию положительного отношения сотрудников к планируемому обучению. По нашему мнению, можно выделить следующие факторы, которые могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, оставаться на занимаемой должности;
- желание получить повышение и занять другую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками, необходимость повысить свой профессиональный уровень.

Здесь мы затрагиваем еще один инструмент стратегии развития персонала – мотивацию, заинтересованность сотрудников в повышении своего профессионального уровня. Между тем, как доказало проведенное исследование, в исследуемых нами промышленных предприятиях России, как правило, отсутствует мотивация развития персонала.

По нашему мнению, необходимо создать фонд по развитию персонала, средства из которого должны идти на обучение сотрудников, поощрять сотрудников развивать свои знания и навыки, повышать свой профессиональный уровень. Таким образом, управление карьерой является составной частью системы развития персонала и непосредственно связано со стратегическим менеджментом предприятия.

Стратегия развития персонала связана с планированием человеческих ресурсов.

Планирование человеческих ресурсов включает прогнозирование наличия и потребности в человеческих ресурсах, сравнение потребности и наличия, определение количественного и качественного состава работников на планируемый период.

Методика прогнозирования наличия и потребности человеческих ресурсов включает методы прогнозирования «с нулевого уровня», метод «снизу вверх», методы математического моделирования.

Как известно, метод прогнозирования с «нулевого уровня» опирается для определения будущей потребности в кадрах, обеспечении имеющийся на данный момент уровень занятости в организации.

Метод прогнозирования «снизу вверх» предполагает, что потребность в кадрах определяется начиная с низших уровней системы управления до топ-менеджмента, и оценивается совокупная потребность в кадрах в целом по организации [4].

Методы моделирования предполагают при прогнозировании наличия и потребности в персонале применять математические модели.

Как показывают проведенные исследования, в практике российских промышленных предприятий используются в основном методы прогнозирования с «нулевого уровня» и метод прогнозирования «снизу вверх». Между тем, по нашему мнению, необходимо дополнять аналитическую работу служб

управления промышленных предприятий по прогнозированию методы моделирования, что позволит повысить формализованность оценок, получать многовариантные решения и выбирать оптимальный, максимально соответствующий стратегии, путь развития организации.

1. *Абдукаримов В.И.* Стратегическое управление предпринимательской деятельностью // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2011. № 12.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб., 2005.
3. *Дафт Р.* Менеджмент: пер. с англ. СПб., 2013.
4. *Монди У.Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р.* Управление персоналом / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. СПб., 2004.

1. *Abdukarimov V.I.* Strategicheskoe upravlenie predprinimatel'skoy deyatel'nost'yu // Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy. Tambov, 2011. № 12.
2. *Armstrong M.* Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / per. s angl.; pod red. S.K. Mordovina. SPb., 2005.
3. *Daft R.* Menedzhment: per. s angl. SPb., 2013.
4. *Mondi U.R., Nou R.M., Premo Sh.R.* Upravlenie personalom / per. s angl.; pod red. I.V. Andreevoy, S.V. Koshelevoy. SPb., 2004.

Поступила в редакцию 12.05.2014 г.

UDC 658.3

PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Vyacheslav Ismatovich ABDUKARIMOV, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russian Federation, Doctor of Economics, Professor, Professor of department of Management and Marketing in the Institute of Management and service, Scientific head-secretary of the Academic Council, e-mail: via55@rambler.ru

The article covers problems of development of personnel in the system of management of industrial enterprises. Effective management of industrial enterprise is impossible without creation within it such an atmosphere when the entire staff is committed to achieving a common goal, each feels personal involvement in the victories and defeats of the team. Understanding that the overall high level of control can only emerge if everyone will work to the maximum of realizing the potential. Thus, strategic management, has at its disposal all the necessary methods of planning and organization of work, aimed at finding practical methods and mechanisms of effective personnel management. Main objective is to ensure the highest level of efficiency. It is important to note that the management of people at the industrial enterprises at the expense of the effective system of the strategy of personnel development, which includes many important elements and methods of assessment of human resources. In practice, however, Russian industrial enterprises need to use the methods of modeling in their system of management and staff development.

Key words: personnel management; strategic management; methods of forecasting and modeling.