

**Стратегии развития персонала как инструмента повышения
эффективности коммерческой деятельности**

Лазутин В.Р., магистрант

e-mail: lazutin.vr@bk.ru

Лазутина А.Л., к.э.н., доцент

кафедры инновационных технологий менеджмента

e-mail: lal74@bk.ru

Лебедева Т.Е., к.п.н., доцент

кафедры инновационных технологий менеджмента

e-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru

ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический

университет им. К. Минина.

Россия, Нижний Новгород

Аннотация: В статье раскрывается проблема развития персонала в современной организации. Авторы раскрывают стратегии управления организацией, и анализируют место в них вопроса развития персонала. Уделено значительное внимание и вопросу влияния проблемы развития персонала на эффективность организации в целом. В исследовании приведены внешние и внутренние факторы, которые необходимо учитывать организации в процессе формирования стратегии развития. Выводы, полученные на основе проведенного контент-анализа, позволяют менеджерам более внимательно изучать вопросы развития персонала в своей организации.

Ключевые слова: стратегия, персонал, развитие персонала, управление персоналом, эффективность управления.

Одна из основных проблем в деятельности современных организаций, как отмечается многими экономистами и хозяйственными руководителями, связана с рассогласованностью действий персонала на различных уровнях управления. Создание необходимых условий и координация действий персонала в ходе управления деятельностью организации являются сегодня важнейшими факторами ее успешного позиционирования на рынке [1].

В этих условиях особое значение приобретает общее видение будущего организации, которое следует рассматривать как некую модель, характеризующую перспективы развития организации на длительном временном отрезке. Видение может быть сформулировано как решение определенной потребительской проблемы, как достижение определенной конкурентной позиции, роли на рынке или в обществе, как изменение, которое организации предстоит осуществить. Решающая роль в формировании общего видения будущего организации принадлежит

стратегии ее развития. В процессе практической реализации стратегии развития организации усиливается роль персонала [4].

В жизненном цикле существования практически любого бизнеса, в том числе и связанного с удовлетворением базисных потребностей общества, различаются периоды создания, трансформации и ликвидации. Периоду создания соответствуют стадии возникновения и становления бизнеса, продуктивному периоду трансформации – стадии роста и насыщения потребности традиционной группы потребителей в профильной продукции; период ликвидации обусловлен падением внешнего спроса и потерей внутренней энергии производственной организации.

Как показывает опыт многих известных фирм в период трансформации бизнеса – перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному управлению с использованием большого числа узкоспециализированных специалистов (а в некоторых случаях – и обратные переходы), наибольший интерес обнаруживается к проблемам управления кадрами и, в частности, развития персонала организации.

В этот период осуществляются кадровые перестановки, создаются новые подразделения и отделы управления, существующие подразделения реорганизуются или ликвидируются, меняются структура финансовых потоков и структура управления. Все это вызывает необходимость формирования наряду со стратегией развития организации в целом и стратегии развития ее персонала [3].

Значение формирования стратегии развития персонала для успеха современной организации проявляется в следующем. Во-первых, с ростом динамичности среды снижается ее прогнозируемость, и ориентиром для организации становятся не столько финансовые показатели, сколько перспективы развития персонала, способного данные финансовые показатели выполнить. Во-вторых, стратегия развития персонала организации обеспечивает разработку и реализацию долговременных и качественно определенных направлений в работе с персоналом, основными целями которых являются разработка состава и последовательности принимаемых решений для обеспечения повышения кадрового потенциала организации. Данное направляющее воздействие должно формироваться с учетом существующих ограничений на действующие трудовые отношения, финансовые ресурсы, квалификационную структуру персонала организации, воздействия возмущающих факторов внешней и внутренней среды [2].

Можно выделить ряд признаков, по которым следует судить о необходимости и целесообразности формирования стратегии развития персонала организации:

- неясность и противоречивость сценариев будущего у работников организации, что проявляется в низкой мотивации их трудовой деятельности;
- снижение вклада каждого работника в достижение организационных целей;

— низкая эффективность системы работы с кадровым резервом и молодыми специалистами [2].

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний и навыков способность руководства организации уделять в них малое и выделять требуемые средства на развитие своего персонала является важным фактором долгосрочного успеха.

Проведенные исследования современных подходов к проблеме развития персонала организации дают основания понимать под стратегией развития персонала организации совокупность действий и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и разработать необходимую систему воздействий на персонал для обеспечения достижения им требуемого совокупного конкурентоспособного потенциала с целью реализации выбранной стратегии развития организации.

Стратегия развития персонала создает необходимые условия для принятия решений в стратегическом плане, устраняющих противоречия интересов организации с ее персоналом. Важным является понимание того, насколько реализуема стратегия на практике и какие изменения в работе организации требуются. Безусловно, стратегия развития персонала является производной от комплексной стратегии организации или стратегии управления персоналом организации и определяется их целями, задачами на каждом этапе своего развития.

Сама реализация стратегии развития персонала организации определяется двумя группами факторов: внешними и внутренними. Под внешними факторами следует понимать экономико-социальную среду существования организации [3].

К числу внутренних факторов относятся:

- принятая комплексная стратегия развития организации либо стратегия управления персоналом организации;
- существующая структура управления организацией;
- состав и структура персонала организации;
- размер организации и её организационно-правовой статус.

Для создания корпоративной системы стратегического управления развитием персонала следует руководствоваться тем, что она будет являться важной частью системы управления персоналом организации, основой для принятия стратегических и оперативных решений. Отсутствие стратегии лишает службу управления персоналом ориентиров развития и приводит к разнонаправленности принимаемых решений и последующих действий. Результатом является случайное состояние, в котором может оказаться система развития персонала организации, отражающее суммарные разнонаправленные усилия службы управления персоналом по повышению квалификации и переподготовке кадров. Подобная ситуация может сложиться не только при отсутствии стратегии развития персонала, но и при формальном отношении к ней, а также при недостаточной координации усилий при практической реализации.

В условиях организационного развития и сопутствующих изменений в управлении организацией стратегическое управление развитием персонала имеет определённую специфику. Достаточно часто стратегия управления развитием персонала подменяется красивыми лозунгами, которые не определяют направления, особенности и методы развития. Упор в практической деятельности делается в основном на текущие «реактивные» действия вместо активных действий, направленных на достижение поставленных стратегических целей.

Опыт отечественных организаций показывает, что разработка действенной корпоративной системы стратегического управления развитием персонала производственной организации возможна в том случае, если:

- определены стратегические цели производственной организации, которые являются предпосылкой для планирования развития персонала на ближайшие годы;
- сформирована общая стратегия развития организации, позволяющая провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействий на персонал для её успешной реализации на практике;
- проведена оценка персонала для выяснения текущих способностей и возможностей сотрудников организации. Результаты оценки могут служить исходной информацией для принятия решений по развитию как персонала, так и всей организации;
- выяснены цели и задачи, стоящие перед персоналом, выполнение этого условия позволит успешно решить задачу развития работников;
- установлена динамика требований к персоналу организации.

Под требованиями к персоналу в данном случае понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность. К ним следует отнести образование и его профиль, возраст, стаж работы. Различия в требованиях обусловлены разнообразием решаемых задач и их дифференциацией в зависимости от уровня и масштабов управления.

Развитие персонала, расширение степени его участия в жизнедеятельности производственной организации, жизненно важно для преодоления весьма непродуктивного, но все еще широко распространенного авторитарно-командного стиля управления. Без улучшения трудовых отношений российские организации не смогут значительно поднять производительность и качество труда и справиться с задачами, которые ставит динамичная международная конкуренция [4].

По мере включения отечественной экономики в мировое хозяйство именно факторы, связанные с развитием персонала, консолидацией, управляемостью и эффективностью работы коллектива организации, будут определять ей место в деловой среде. Лучшие по социальному и организационно-технологическому уровню организации, станут лучшими и по финансово – экономическому состоянию.

Неслучайно многие современные исследователи отмечают, что основная задача новой стратегии общества в отношении конкретной

производственной организации состоит в создании условий и стимулов для развития персонала организации, консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников управленческой деятельности.

Персонал для большинства российских организаций должен стать главным на сегодняшний день конкурентным преимуществом. И многие руководители начинают это осознавать. Согласно исследованиям, создание и развитие работоспособного коллектива – основная задача современного руководителя (так отвечают 68 % руководителей). А создание такого коллектива возможно только тогда, когда работники четко осознают и принимают миссию, цели и задачи организации, в разработке которых принимали непосредственное участие.

В рыночных условиях происходит переход от иерархического управления, жесткой системы административных воздействий к взаимоотношениям собственников, базирующихся на экономических методах. Это повлекло за собой необходимость расширения круга функций кадровых служб организаций – от вопросов кадрового учета к изучению рынка трудовых ресурсов, управлению профессиональным продвижением. Однако, по нашему мнению, и в настоящее время роль системы управления персоналом, реализующей широкий спектр функций от приёма до увольнения работников производственной организации, недооценивается.

Между тем, даже способ продвижения по служебной лестнице, в особенности для молодых людей, играет определяющую роль не только в системе управления конкретной организацией. От того, какие факторы и условия определяют карьерный рост отдельного работника сегодня, завтра будет зависеть руководящий состав представителей различных ветвей власти в стране и господствующий тип экономики. Если карьерный рост возможен лишь при условии беспрекословного подчинения начальству и полной утраты собственного мнения, а не в результате творческого и высокопроизводительного труда, то в руководстве, в конце концов, неизбежно оказываются люди, единственными интересами которых являются личные интересы. Поэтому сегодня система развития персонала должна играть в формировании достигнутого организацией уровня социально-экономического развития куда более значительную роль, чем это представляется большинству её руководителей.

Внедрение в крупных производственных организациях непрерывной и целостной системы развития персонала, как представляется, будет способствовать переходу к более рациональному, продуманному, целенаправленному и сбалансированному стилю управления. Данная система должна быть направлена на устранение импульсивных и волюнтаристских кадровых решений, которые негативным образом сказываются на экономическом развитии организации.

Умелая реализация стратегии во многом зависит от квалификации персонала. Не производственная организация, а её персонал реализуют стратегию. В этой связи исключительно важным является стратегический подход к проблеме развития персонала организации. Первостепенное

значение имеют три аспекта указанной задачи: повышение компетентности персонала организации, обучение персонала и подбор управленческих кадров.

Повышение компетентности своей основной задачей имеет формирование у персонала организации новых навыков, практических знаний и организационных способностей, которые явились бы надежной основой для получения преимуществ в конкурентной борьбе. В данном случае речь идет о совокупности ключевых навыков и знаний, формируемых в различных подразделениях организации и образующих в сумме уникальные организационные качества, присущие только конкретной производственной организации. Ключевые навыки и знания формируются в результате совместных усилий различных рабочих групп и отделов.

Формирование ключевых навыков включает в себя нетрадиционные методы управления персоналом с учетом круга решаемых задач, качественно новые подходы к координации работы рабочих групп и подразделений организации по всему циклу создания стоимости и т. д. Чаще всего новые навыки складываются постепенно, по мере накопления и обобщения прошлого опыта и приобретения новых знаний.

Для того чтобы навыки и знания превратились в долговременное конкурентное преимущество, на их формирование необходимо направить больше внимания и усилий, чем это делают конкуренты. При этом база новых навыков и знаний должна быть достаточно обширной и гибкой, что предполагает быстрое реагирование на будущие события. Ключевые навыки следует постоянно расширять и углублять с учетом изменений, происходящих во внутренней и внешней среде организации.

Формирование сильной управленческой команды с должным сочетанием личностных качеств и производственных навыков – необходимое условие успешной реализации стратегии производственной организации. Для этого необходимо определить структуру – управленческой команды, а затем осуществить подбор соответствующих специалистов на каждую должность.

Внимание руководства производственной организации к вопросу формирования стратегически ориентированных ключевых навыков и приобретению персоналом новых знаний является залогом успешной реализации стратегии.

Список литературы:

1. Лазутина А.Л., Заусайлова П.Ю. Кадровый резерв как основа развития системы управления персоналом. В сборнике: Инновационные технологии управления сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2017. С. 41-43.
2. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Люшина Э.Ю., Морозова И.М., Цапина Т.Н. Кадровый резерв: особенности, оценка и проблемы формирования//Московский экономический журнал. 2017. № 4. С. 72.

3. Савченко И.П., Ржевский А.А. Персонал в контексте управления развитием предприятия. В сборнике: Современные вызовы и реалии экономического развития России материалы II Международной научно-практической конференции. 2016. С. 175-177.
4. Третьякова Л.А. Управление развитием предприятия через управление персоналом. В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения Сборник материалов национальной научно-практической конференции под ред. В.Н. Ходыревской. Курск, 2019. С. 96-99.

Контактный телефон +79063499945