

На правах рукописи

Белоусов Владимир Владимирович

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2007

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук, доцент
Шибанова Людмила Ивановна

Ведущая организация – ФГУП «Государственный научно-
исследовательский институт управляющих
машин и систем»

Защита состоится: «27» февраля 2007г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212. 275. 04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «26» января 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Экономика общества представляет собой сложную систему, одной из чувствительных точек которой является трудовой потенциал. Неслучайно в условиях трансформации российской экономики, реорганизации всей экономической системы, именно трудовые проблемы и в частности проблемы развития трудового потенциала приобретают особую остроту и актуальность. Степень и направленность воздействия на трудовой потенциал работников во многом определяет вектор экономического развития, как отдельного предприятия, отрасли, так и страны в целом. Современные условия стабилизации и оживления производства характеризуются усилением конкуренции на рынке товаров и услуг, что обуславливает необходимость повышения промышленными предприятиями своей конкурентоспособности.

Достижение конкурентоспособности предприятия, выпускаемой им продукции, как на российском, так и на мировом рынке не мыслимо без технико-технологического обновления производства, без использования прогрессивных, высокоэффективных методов организации производственных процессов. Кроме того, в последние годы резко обострились проблемы обеспечения безопасности производства и их экологичности. Соответствие используемых технологий возросшим требованиям по данным критериям во многом стало определять уровень конкурентоспособности отечественных предприятий. В то же время, эффект любых изменений на предприятии, будь то внедрение новых технологий или прогрессивные организационно-экономические преобразования, может быть достигнут только при соответствующем подкреплении людскими ресурсами. То есть реализация концепции экономического развития возможна только при условии адекватного наращивания материально-технического и трудового потенциала.

Люди представляют конкурентное богатство предприятия, которое надо развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей. Сегодня во всем мире конкурентоспособность предприятия, наряду с технологиями и методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы, позволяющие достичь высокого уровня конкурентоспособности работников и эффективнее использовать их трудовой потенциал. Таким образом, только на пересечении трех составляющих – конкурентоспособные технологии, конкурентоспособные методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал – возможно достижение конкурентоспособности предприятия в целом, что, в свою очередь, является залогом его эффективной работы.

Особое значение решение этих задач имеет для промышленных предприятий в силу особой остроты накопившихся проблем и роли промышленности как потенциального «локомотива» развития народного хозяйства регионов и страны в целом. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): 8.5. – человеческий капитал как общественное богатство, его структура и роль в современной экономике; человеческое развитие и его цели, условия и методы измерения; 8.8. – проблемы качества рабочей силы, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, инвестиции в человеческий капитал; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров; 8.17. – управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы.

Степень разработанности проблемы. В экономической литературе последних десятилетий уделяется определенное внимание проблеме развития персонала. Однако наблюдается дефицит комплексных экономических исследований по данной проблеме, хотя попытки представить развитие персонала как систему приняты в трудах таких авторов как А.Я.Кибанова, А.В.Молодчика, И.Прокопенко, Н.Тома, И.Хентце, Г.В.Щекина.

При рассмотрении теоретических основ рыночных отношений, рынка труда и занятости, исследованию потенциала и качества трудовых ресурсов, поведению предприятий в конкурентной среде, проблемам управления и развития персонала, посвящены работы И.Ансоффа, Р.В.Акоффа, Г.Айзенка, Е.Л.Богдановой, О.С.Виханского, М.Вудкока, Б.М.Генкина, О.Н.Громовой, Л.В.Ивановской, У.Кинга, А.А.Лобанова, М.Старра, А.А.Травина, М.Хучека, Г.Шмидта.

Однако, в основном же преобладают исследования по отдельным направлениям развития персонала, к наиболее значимым из которых могут быть отнесены труды В.А.Балабана, Н.П.Беляцкого, Г.К.Большаковой, А.А.Васькина, В.А.Гаги, А.П.Егоршина, П.В.Журавлева, Н.И.Кабушкина, Э.М.Короткова, М.Н.Кулапова, М.Б.Курбатовой, М.И.Магуры, Н.К.Маусова, Л.И.Меньшикова, Ю.Г.Одегова, Л.А.Петровской, В.А.Полякова, А.П.Ситникова, С.И.Сотниковой, В.К.Тарасова, Е.Фламгольца, А.А.Ушакова, Х.Швальбе, Э.Шейна и др.

Распространение получило понимание стратегии управления персоналом как совокупности отдельных функций менеджмента персонала, проецирование выбранной общей стратегии развития организации на кадровую сферу в трудах Дж.Иванцевича, М.Мескона, Г.Минцберга, А.Стрикленда, А.Томпсона, Р.Шулера.

Таким образом, можно констатировать, что учеными в системном подходе не предпринимались попытки разработки и классификации стратегий развития персонала. Между тем отсутствие самостоятельных стратегий развития персонала не позволяет в должной мере учесть особенности влияния параметров внешней и внутренней среды предприятия на содержание работы с персоналом, специфику работников как ресурсов долговременного использования, развитие которых может идти по разным направлениям. Отсутствие связи между целями предприятия и системой развития персонала проявляется, прежде всего, при формировании требований к социально-демографическим характеристикам, знаниям, деловым и личностным качествам персонала.

Значительный вклад в решение проблем развития персонала внесли зарубежные исследователи С.Адамс, М.Амстронг, Д.Аткинсон, П.Варр, В.Врум,

Ф.Герцберг, Г.Десслер, П.Дракер, В.Зигерт, Э.Лоулер, Д.МакГрегор, А.Маслоу, В.Оучи, А.Портер, Б.Скиннер, Ф.Тейлор, Д.Френсис, Ф.Хедоури, Г.Эмерсон, М.Яхода и др.

В период экономических реформ в России возросла потребность в теоретических исследованиях и практической разработке проблемы конкурентоспособности работников. Различные аспекты данной проблемы затрагиваются в работах исследователей уральской научной школы В.Н.Белкина, О.И.Боткина, К.И.Клименко, А.Л.Кузнецова, В.И.Некрасова, А.К.Осипова, А.Н.Пыткина, А.И.Татаркина, Ф.Е.Удалова, Ю.А.Цыпкина, И.И.Шапира, Е.Ю.Юргановой.

Анализ и обобщение научных работ зарубежных и отечественных авторов по указанной тематике, несмотря на их широкий спектр, показывает, что и комплексные и частные исследования, посвященные отдельным направлениям развития персонала, не базируются на системе целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, хотя очевидно, что целостность системы развития персонала определяется в первую очередь общими целями предприятия. В научной литературе проблема формирования стратегий развития персонала на сегодняшний день не получила должного освещения. Недостаточная проработанность аспектов данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений и совершенствовании методического инструментария по разработке и реализации стратегии развития персонала промышленных предприятий в условиях рыночной конкуренции.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- уточнить сущность и понятие стратегии развития персонала предприятия, ее роль в повышении конкурентоспособности предприятия;
- выявить взаимосвязь и особенности влияния стратегии развития персонала на конкурентоспособность промышленного предприятия;
- разработать организационно-экономическую модель стратегии развития персонала направленную на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия;
- предложить методику реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия в рыночных условиях;
- определить приоритетные направления стратегии развития персонала промышленного предприятия, ориентированные на повышение его конкурентоспособности.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Пермского края.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются на-

учные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития персонала, кадровому менеджменту, управлению персоналом в рыночных условиях, нормативно-законодательная база федерального и регионального уровня о трудовых отношениях, внутренние методические материалы, используемые на практике работы промышленных предприятий, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. В диссертации использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный. К специальным методам исследования относятся социологические (анкетирование, метод экспертных оценок), экономико-математические и статистические методы.

Информационной базой диссертационного исследования послужили данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования промышленных предприятий Пермского края – условия и результаты их деятельности, уровень и система развития персонала, а также информация об опыте развития персонала в зарубежных компаниях. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке обосновании ряда предложений и рекомендаций по повышению эффективности стратегии развития персонала и ее влияния на конкурентоспособность промышленного предприятия, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнены сущность и понятие стратегии развития персонала и ее роль в повышении конкурентоспособности предприятия;
- выявлена взаимосвязь и особенности влияния стратегии развития персонала на конкурентоспособность промышленного предприятия;
- разработана организационно-экономическая модель стратегии развития персонала направленная на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе эффективного использования потенциала сотрудников;
- предложена методика реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия в рыночных условиях;
- определены приоритетные направления стратегии развития персонала промышленного предприятия, ориентированные на повышение его конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные особенности развития персонала на промышленном предприятии в рыночных условиях будут способствовать совершенствованию и формированию адекватной стратегии развития персонала и повышению конкурентоспособности предприятия на внутренних и внешних рынках.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационного

исследования могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Управление человеческими ресурсами», «Кадровый менеджмент» и «Экономика предприятия».

Апробация работы. Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе совершенствования стратегии развития персонала на предприятиях ООО «НефтеСтройСервис», ООО «Импульс» и ЗАО «Транспортная компания «ЛУКОЙЛ-Транс».

Отдельные положения диссертационного исследования используются в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН.

Результаты исследования используются в учебном процессе в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 5 научных публикациях, общим объемом 8,1 п.л. (личный вклад автора 6,9 п.л.), в том числе в рецензируемых изданиях ВАК.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 156 страниц основного текста, включает 17 рисунков, 14 таблиц, приложения, список литературы из 143 наименований.

Содержание. Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов проведенного исследования.

В первой главе диссертации *«Теоретические и методические основы стратегии развития персонала предприятия»* уточнены сущность и понятие стратегии развития персонала и ее роль в повышении конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены теоретические и методические основы организации стратегии развития персонала предприятия, обобщен и проанализирован мировой теоретический и практический опыт стратегии развития персонала.

Во второй главе диссертации *«Особенности организации стратегии развития персонала промышленного предприятия»* проведен анализ развития персонала как фактора конкурентоспособности промышленного предприятия. Выявлена взаимосвязь и особенности влияния стратегии развития персонала на конкурентоспособность промышленного предприятия. Также определено влияние факторов рыночной среды на формирование стратегии развития персонала и разработана организационно-экономическая модель стратегии развития персонала направленная на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе эффективного использования потенциала сотрудников

В третьей главе диссертации *«Совершенствование стратегии развития персонала промышленного предприятия»* предложена методика реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия в рыночных условиях. Разработан ряд рекомендаций и приоритетных направлений стратегии развития персонала промышленного предприятия способствующих повышению его эффективности и конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены сущность и понятие стратегии развития персонала и ее роль в повышении конкурентоспособности предприятия.

Реализация стратегических целей предприятия в значительной мере определяется эффективностью использования потенциала персонала и уровнем его развития. И здесь определяющую роль играет стратегия предприятия в области развития своего персонала. Развитие персонала подразумевает повышение квалификации специалистов в области их профессиональной деятельности, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. Под развитием персонала автор понимает направление социальных программ предприятия, которые проводятся в рамках бизнес-стратегии, с целью привлечения и удержания профессиональных и квалифицированных сотрудников. Бизнес-стратегия определяет рыночные и финансовые приоритеты, а также направление развития предприятия.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия – заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия и подразумевает (рис.1):

- 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.

Само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, стратегия развития персонала, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления предприятием и прочно увязываются с другими управленческими элементами (постановкой бизнес-целей предприятия, выработкой стратегии, планированием, организацией, контроллингом и др.).

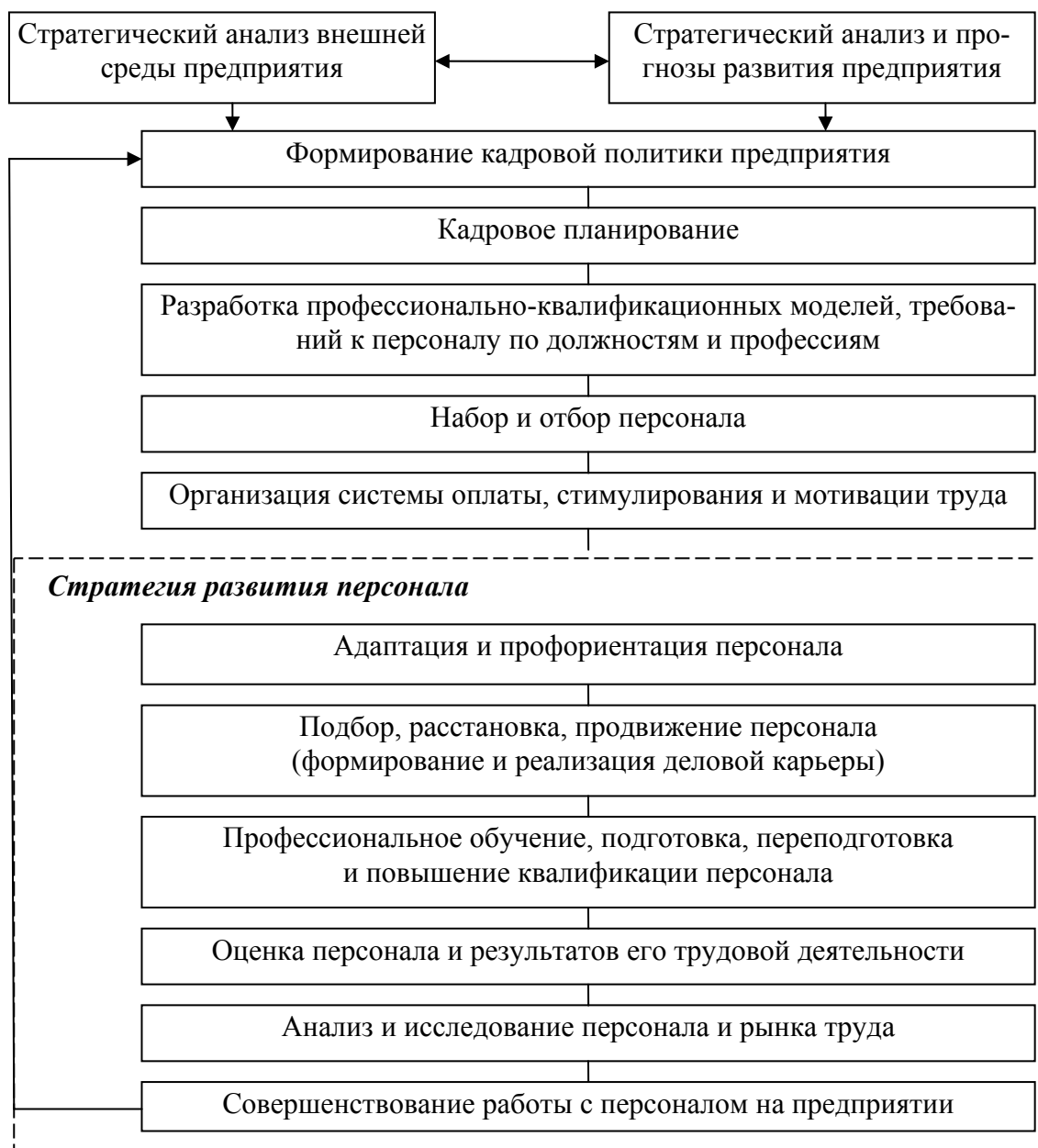


Рис.1. Место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия

2. Выявлена взаимосвязь и особенности влияния стратегии развития персонала на конкурентоспособность промышленного предприятия.

В рыночной экономике предприятия функционируют в условиях конкурентной борьбы и их основным конкурентным преимуществом становится высоко квалифицированный персонал, как один из потенциальных ресурсов развития. Это предопределяет необходимость постоянно оценивать и отслеживать соответствие трудового потенциала сотрудников, подразделений, предприятия в целом требованиям рынка. Однако, на большинстве предприятий не формируется и не реализуется стратегия развития персонала, что не позволяет заложить долговременную основу развития персонала. Все это тормозит переход к стратегическому управлению развитием персонала, как одному из перспективных направлений современного кадрового менеджмента.

Конкурентные условия коренным образом изменили не только условия деятельности предприятий, но и существенно повысили степень трудности стоящих перед персоналом целей и задач, а также условий трудовой деятельности. Требования, предъявляемые рынком к персоналу современных промышленных предприятий, постоянно растут в части образования, квалификации, профессиональных навыков, освоения новых методов и технологий работы.

Взаимосвязь стратегии развития персонала промышленного предприятия и его конкурентоспособности 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, способствующее повышению его конкурентоспособности:

- качество продукции (услуг, работ);
- инновационная политика;
- технико-технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства (табл.1).

Важность данных элементов комплексной стратегии организации объясняется тем, что успешная их реализация самым прямым образом связана с квалификационным уровнем персонала предприятия. Таким образом, можно говорить о том, что содержание инновационной, технико-технологической и стратегии качества продукции во многом определяют совокупность перспективных требований к персоналу предприятия.

Таблица 1.

Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала предприятия

Стратегия предприятия	Требования и особенности стратегии развития персонала
Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой предприятием продукции	<p>Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои.</p> <p>Стратегия развития персонала должна быть ориентирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих ознакомление и освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции.</p>
Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия	<p>Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники.</p> <p>Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы, и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой.</p>
Технико-технологическая стратегия развития промышленного предприятия	<p>Опирается на внутренний научно-технический потенциал промышленного предприятия. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах.</p> <p>Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия.</p>

Очевидно, что стратегия развития персонала определяется особенностями комплексной стратегии промышленного предприятия:

- стратегические цели развития и обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия, являются предпосылкой для планирования развития персонала на стратегическую перспективу;
- формирование общей стратегии развития промышленного предприятия, позволяет провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействий на персонал для ее успешной реализации на практике;
- стратегия предприятия определяет производственные цели и задачи, стоящие перед сотрудниками, исходя из которых осуществляется оценка персонала для выяснения квалификации, производственных навыков, способностей и возможностей сотрудников предприятия;
- стратегия развития промышленного предприятия устанавливает динамику требований к персоналу в части его развития. Под требованиями к персоналу в данном случае понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность (образование и его профиль, возраст, стаж работы).

В свою очередь, разработка совокупности требований к персоналу является обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала предприятия.

Исходя из вышесказанного, справедливо утверждение о том, что стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия определяет основные

направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия.

Следовательно, стратегия развития и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия и стратегия развития его персонала являются взаимозависимыми и взаимопроникающими. Соответственно изменение стратегических ориентиров развития предприятия влечет за собой изменение стратегии развития его персонала и наоборот – качественные и количественные сдвиги в структуре персонала влекут за собой необходимость корректировки и внесение изменений в стратегические планы развития предприятия в целом (рис.2).

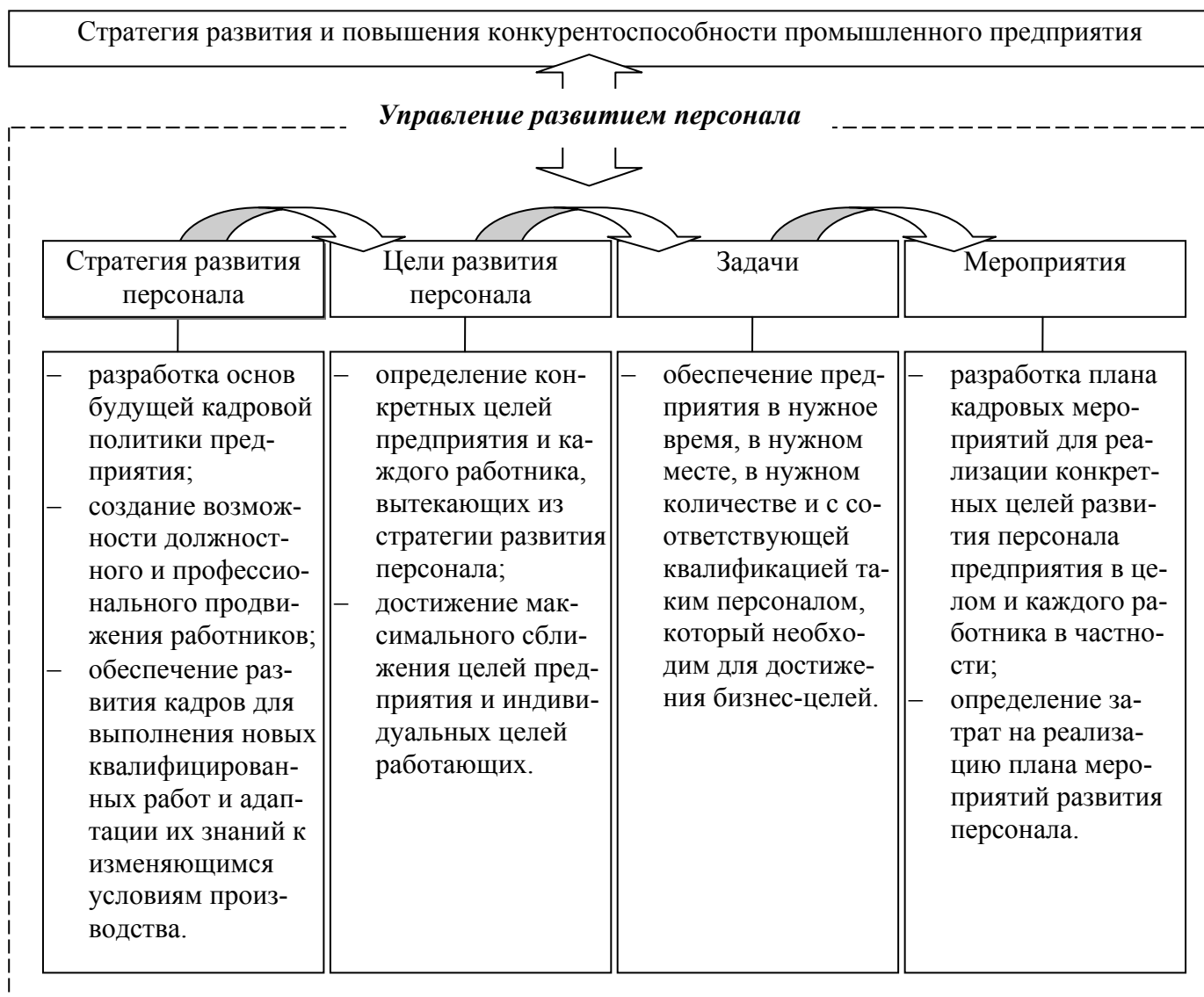


Рис.2. Взаимосвязь стратегии развития и повышения конкурентоспособности и стратегии персонала промышленного предприятия

На настоящем этапе развития экономики России ключевым фактором успеха любого промышленного предприятия является квалифицированный персонал, который следует рассматривать как один из важнейших стратегических ресурсов развития. Развитие персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности от рабочих участков до высших звеньев управления определяет стратегическую эффективность использования всех ресурсов предприятия.

3. Разработана организационно-экономическая модель стратегии развития персонала направленная на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе эффективного использования потенциала сотрудников.

Любое предприятие можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию предприятия и обуславливающих ее успех. Каждый человек уникален в своих способностях и обладает определенным потенциалом, рациональное вовлечение которого в производственную деятельность предприятия обуславливает эффективность и конкурентоспособность последнего.

При разработке стратегии развития персонала промышленного предприятия, по мнению автора, наиболее эффективна следующая последовательность действий:

- анализ социально-экономического потенциала организации, выявление внутренних точек генерации возможных конкурентных преимуществ;
- анализ рынка продукции и выявление зон хозяйствования;
- формирование товарно-рыночной, ресурсно-рыночной и интеграционной стратегии производственной организации;
- формирование финансово-инвестиционной стратегии;
- формирование социальной стратегии;
- определение потенциала и разработка перспективных требований к персоналу промышленного предприятия, специфицированных в том числе по подразделениям (корпоративная культура, социально-психологический климат, взаимоотношения сотрудника и организации и т.д.);
- формирование стратегии развития персонала промышленного предприятия.

После завершения формирования стратегии развития персонала следует приступить к разработке системы управления развитием персонала, включающей в себя методическое, техническое, информационное и организационное обеспечение, посредством которой осуществляется реализация разработанной стратегии развития персонала промышленного предприятия.

В общем случае промышленное предприятие должно сформировать не только полномасштабную стратегию деятельности и развития своего персонала, но и все остальные виды перечисленных стратегий высшего уровня, поскольку они оказывают непосредственное влияние на развитие персонала.

Для обеспечения эффективности стратегии развития персонала промышленного предприятия, целесообразным представляется разработка рациональной организационно-экономической модели, основанной на эффективном использовании имеющегося кадрового потенциала и направленной на повышение конкурентоспособности предприятия на внутренних и внешних рынках. Автором предлагается следующая организационно-экономическая модель стратегии развития персонала промышленного предприятия (рис.3.).



Рис. 3. Организационно-экономическая модель стратегии развития персонала промышленного предприятия

1. Связь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала. Первый блок представленной организационно-экономической модели включает в себя проверку каждого пункта и направления в бизнес-стратегии, а также определение требований к персоналу и степени его участия в реализации стратегии. Участие персонала может быть как прямым (перенос подразделения или открытие филиала предприятия в другом городе означает переезд части сотрудников, подбор персонала в новом регионе и, возможно, сокращение части штата на старом месте), так и косвенным (изменение бренда каких-либо продуктов может и не приводить к значительному вовлечению персонала в этот процесс).

2. Управление потенциалом персонала. Этот шаг включает в себя сравнение существующего и требуемого для реализации стратегии развития предприятия имеющегося потенциала персонала. Вместо того чтобы реагировать на тенденции на рынке труда, предприятие планирует, какой персонал (по численности, типу, образованию, квалификации и пр.) необходим для реализации стратегии и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. На этом этапе также исследуются общие тенденции кадровой структуры предприятия, включающие такие показатели, как текучесть, рекрутинговая активность, количество сотрудников пенсионного возраста и так далее. Все эти данные в дальнейшем применяются для совершенствования системы подбора, обучения, распределения функций между сотрудниками и подразделениями – то есть создания сбалансированного потенциала рабочей силы. Анализ сбалансированного потенциала персонала позволяет выделить ключевые типы сотрудников, наличие которых на предприятии необходимо для его дальнейшего развития. После этого определяется, какие программы развития персонала должны быть расширены, а какие, напротив, сокращены.

3. Имидж предприятия как работодателя. Предприятия, составляющие стратегию развития персонала, должны ответить на вопрос о собственном позиционировании в глазах персонала и соискателей (рис.4). Это поможет им привлекать, удерживать и мотивировать нужных сотрудников.

Включение данного блока в организационно-экономическую модель стратегии развития персонала помогает предприятию понять, чем оно отличается от

других игроков рынка, выявить и эффективно использовать свои конкурентные преимущества.



Рис. 4. Составляющие имиджа предприятия как работодателя

4. Расстановка приоритетов инвестирования в персонал. Данный блок объединяет стратегию развития и повышения конкурентоспособности предприятия, анализ потенциала персонала и построение имиджа предприятия как работодателя. Далее выбираются направления инвестирования в персонал.

Успех внедрения стратегии развития персонала, как и любого глобального преобразования, зависит от того, насколько хорошо он проработан с тактической точки зрения.

4. Предложена методика реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия в рыночных условиях.

Развитие персонала - непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество методов и процедур. По мнению автора, стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников предприятия, которая подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик (от тренинга до переподготовки кадров) с целью повышения конкурентоспособности персонала посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников промышленного предприятия.

Рассмотрим процесс реализации стратегии развития персонала базирующейся на концепции систематического обучения на примере менеджмента среднего уровня промышленного предприятия. Методика реализации стратегии развития персонала промышленного предприятия представлена в виде схемы (рис. 5).

1. Главная задача первого этапа – формирование целевых групп и определение потребностей в обучении каждой целевой группы. Для формирования целевых групп применяются два критерия: функциональный, когда в группы объеди-

няются специалисты одного профиля, выполняющие одну функциональную задачу управления, и иерархический, при котором в группы объединяются специалисты одного уровня управления, например, начальники отделов, в независимости от принадлежности к функциональным подразделениям. Для определения потребностей в обучении используются интервью, тесты, построение матрицы компетенций. Кроме того, на первом этапе осуществляется постановка целей, и определяются потребности предприятия во внедрении той или иной бизнес-технологии. Эта задача лежит в сфере стратегического планирования, поскольку тесно связана с определением желаемого бизнес-результата. Основные ориентиры по тем или иным бизнес-технологиям должны устанавливаться на уровне высшей управленческой команды.



Рис.5. Реализация стратегии развития персонала промышленного предприятия на основе процесса систематического обучения

2. Ключевым звеном процесса систематического корпоративного обучения является подготовительный этап, на котором разрабатываются программы и инструменты обучения. Именно инструменты обучения, кейсы, деловые игры и, особенно, проекты, задания на которые формулируются на основе интервью с руководителями предприятия и его подразделений, позволяют установить взаимосвязь между развитием персонала и его практической деятельностью.

На втором этапе выбирается аудитория образовательной программы с учетом поставленных целей. Данная задача требует четкого понимания функционирова-

ния предприятия в целом. Каждый менеджер среднего звена является одновременно и руководителем и специалистом. Поэтому для этой категории персонала необходимо определить потребности, как в развитии управленческих качеств, так и в совершенствовании профессиональных знаний.

Важной задачей для решения первой из перечисленных проблем, является идентификация характеристик, наиболее значимых для менеджеров как специалистов по управлению. Определить потребность в развитии менеджеров среднего звена возможно посредством бальных оценок по следующим критериям:

- степень готовности к работе;
- уровень самостоятельности;
- инициативность;
- надежность выполнения работ;
- способность убеждать;
- сотрудничество;
- деловая контактность – умение мотивировать и координировать работу сотрудников.

Для определения потребностей в развитии и обучении необходимо знать, с одной стороны, существующий уровень менеджеров, с другой – зафиксировать желаемый, но реально достижимый уровень квалификации по каждому из критериев. Все эти необходимые для достижения цели вопросы были сконцентрированы в чек-листах, разработанных для использования на промышленном предприятии ООО «НефтеСтройСервис».

Источником информации явился высший менеджмент предприятия, что позволило определить разрывы в реальном и требуемом уровне квалификации среднего менеджмента в разрезе основных служб предприятия.

Обобщенные результаты анализа представлены в графическом виде на рис. 6 – 9.

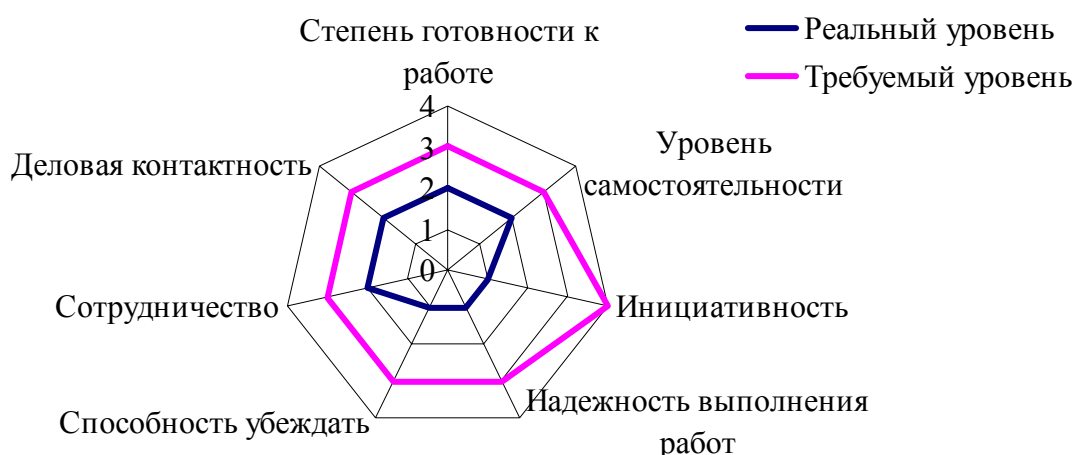


Рис.6. Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке генерального директора ООО «НефтеСтройСервис»

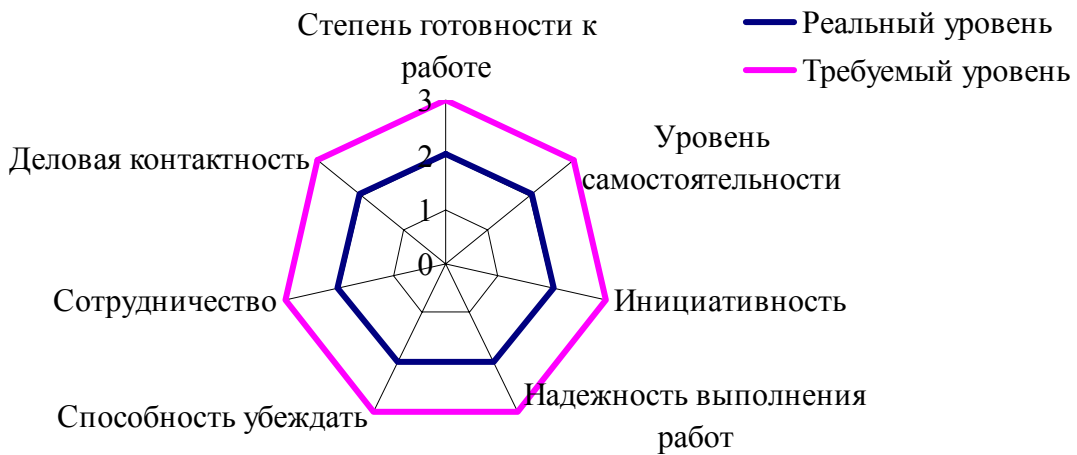


Рис.7. Общая характеристика менеджеров среднего звена в целом по предприятию ООО «НефтеСтройСервис»

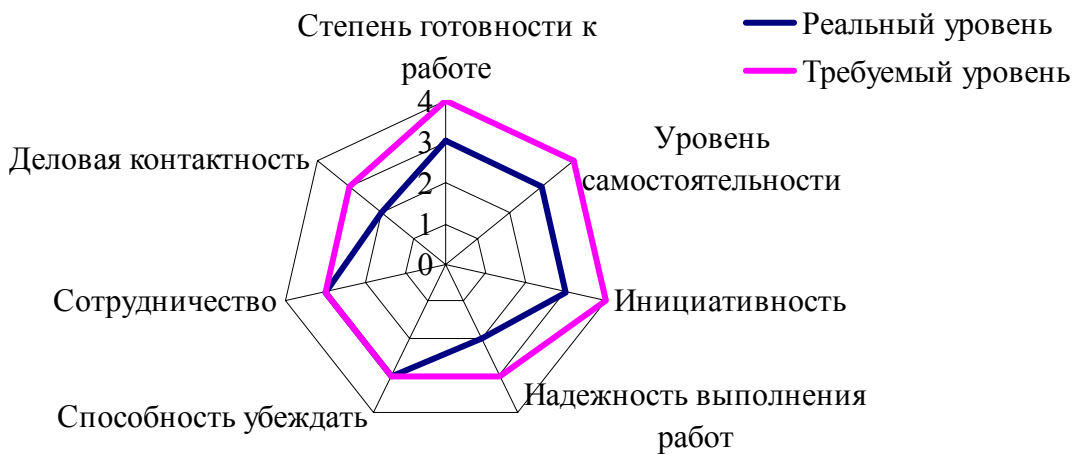


Рис.8. Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке финансовой службы ООО «НефтеСтройСервис»

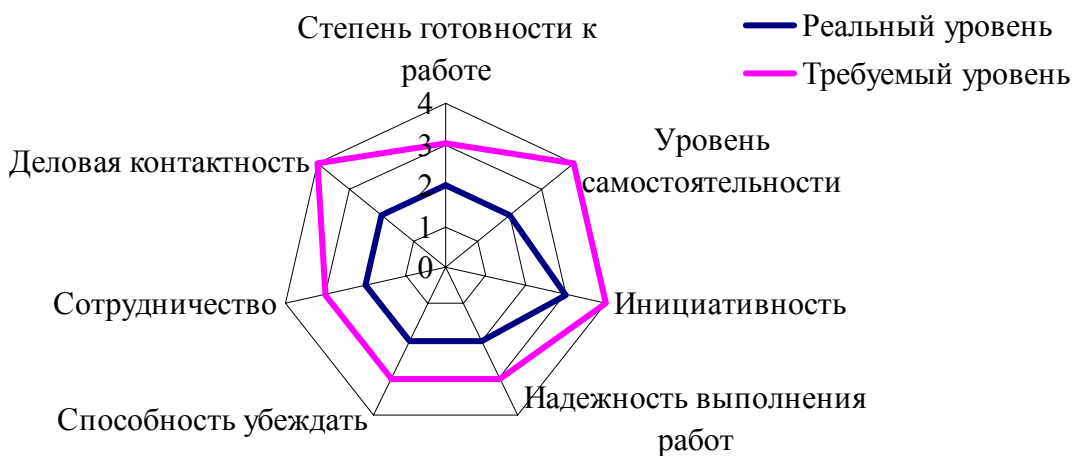


Рис.9. Общая характеристика менеджеров среднего звена по оценке маркетинговой службы ООО «НефтеСтройСервис»

Интерпретируя представленные на рис. 6 - 9 результаты оценки менеджеров среднего звена ООО «НефтеСтройСервис», можно определить наиболее актуальные для развития качества менеджеров среднего звена (рис. 10).

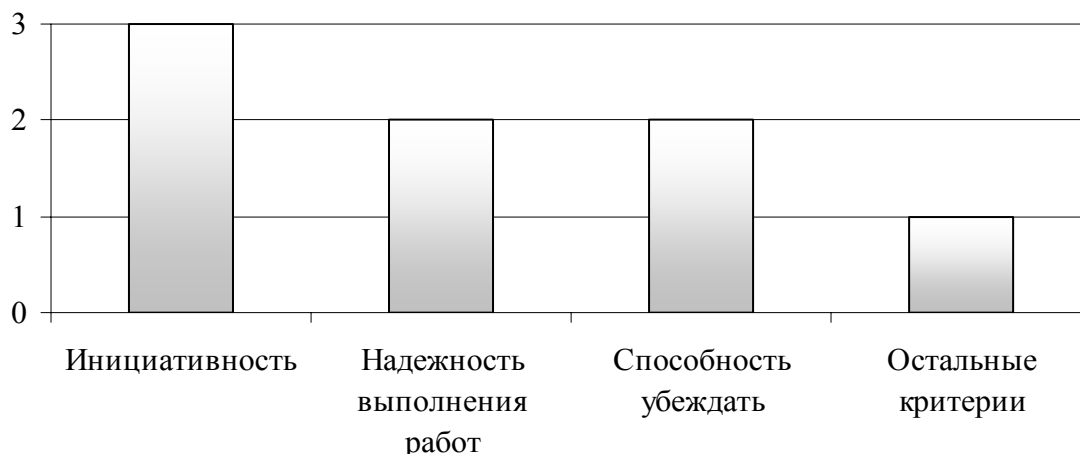


Рис.10. Выявленные потребности в развитии менеджеров среднего звена промышленного предприятия ООО «НефтеСтройСервис»

Выявленный уровень и потребности предприятия в развитии необходимо сопоставлять с потенциалом сотрудников (рис.11).

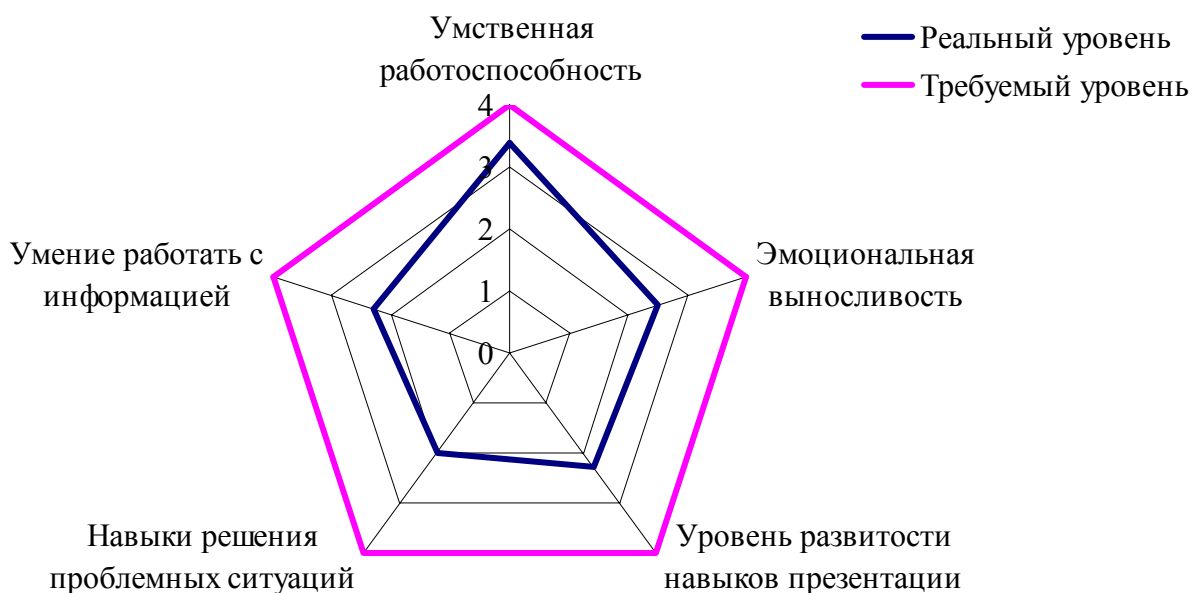


Рис.11. Оценка потенциала менеджера среднего звена промышленного предприятия ООО «НефтеСтройСервис»

На основе выявленных потребностей в развитии и потенциала сотрудника, определяются задания, осуществляется подбор и разработка развивающих кейсов.

3. На третьем этапе должен быть решен вопрос о том, какие конкретно навыки должны приобрести сотрудники. Главная сложность здесь заключается в том, что потребности в обучении отдельных работников необходимо верно соотносить с потребностями предприятия в целом. При этом иногда оказывается, что они не совпадают. Поэтому лица, ответственные за выбор программы, должны

использовать все средства из имеющихся в их арсенале. А их немало – это и результаты ежегодной оценки (если таковая проводится), и диагностика знаний и навыков персонала с помощью тестирования, и собеседования с самими сотрудниками и их непосредственными руководителями, и анализ потребностей в совершенствовании квалификации. Работа на данном этапе должна проводиться с тремя категориями сотрудников. Это топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и сами обучаемые. Информация, полученная от них, и должна лечь в основу программы развития.

5. Определены приоритетные направления стратегии развития персонала промышленного предприятия, ориентированные на повышение его конкурентоспособности.

Для обеспечения эффективности стратегии развития персонала промышленного предприятия необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

Автор определяет пять основных направлений, в которых возможно развитие каждого сотрудника как личности. Эти направления создают особую среду, корпоративную культуру, обеспечивающую эффективность деятельности промышленного предприятия и повышающую его конкурентоспособность.

В связи с этим, представленные в табл.2 основные направления развития личности требуют обязательного учета при формировании стратегии развития персонала промышленного предприятия.

Таблица 2

Основные направления развития личности

Направления развития	Сущность и ожидаемый эффект
1. Осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми.	Самый мощный ресурс любого предприятия - люди. Каждый человек обладает своими убеждениями и ценностями, индивидуально воспринимает мир и происходящие в нем события, по-своему усваивает и осмысливает полученную информацию, то есть имеет отличающуюся от других мыслительную карту. Различие в восприятии и оценке позволяет добиваться многопланового видения любой ситуации, находить многовариантные решения возникающих проблем, однако это различие порождает недопонимание, провоцирует конфликты. Данное направление задает новые правила общения между сотрудниками, формирует атмосферу взаимопонимания. На предприятиях, где правила общения выстраиваются на основании убеждения, что каждый человек обладает уникальными знаниями, восприятие которых обязательно, во много раз снижается степень конфликтности и обеспечивает эффект синергии, при котором сотрудники взаимодополняют друг друга.
2. Поощрение коллективного обучения.	Сюда относятся не только уже ставшие привычными тренинги, но и новые методы организации командного взаимодействия. Второе направление позволяет предприятию взять на вооружение эффективные методики, разработанные как отечественными, так и западными специалистами, обеспечив предприятие планомерное развитие и повышение конкурентоспособности.

Направления развития	Сущность и ожидаемый эффект
3. Приобретение и поощрение личного мастерства.	Здесь относятся материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к профессиональному росту. Это могут быть премии за удачную инициативу, беспроцентные кредиты, дополнительные дни к отпуску, оплата обучения, карьерный рост - любые виды поощрения. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников. Они позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, а это всегда является конкурентным преимуществом предприятия. Только люди могут помочь предприятию занять требуемую позицию на рынке и сохранить ее в условиях жесткой конкуренции. Третье направление призвано создать на предприятии необходимые для этого условия.
4. Развитие умения видеть перспективы, создавать лучшее будущее	Каждый сотрудник должен уметь оценивать, на каком этапе профессионального развития он находится сейчас, куда нужно стремиться, какие ресурсы для этого необходимы. Топ-менеджеры делают это в рамках всего предприятия. Четвертое направление позволяет им работать над достижением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, развивает целеустремленность и создает критерии оценки поведения с точки зрения, насколько определенное действие или решение продвигает сотрудников и предприятие в целом к поставленной цели.
5. Развитие способности системного мышления	Любое предприятие можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию предприятия и обуславливающих его успех. Структура эффективного предприятия устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свое место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия. Пятое направление учит сотрудников адекватному реагированию на происходящие вокруг события.

Все пять направлений развития персонала как уникальных личностей способствуют более эффективному ведению бизнеса, открывают новые перспективы роста и развития конкурентных преимуществ промышленного предприятия.

Однако, усилия менеджмента промышленного предприятия в области стратегии развития персонала должны быть ориентированы также на следующие основные направления развития персонала как трудового коллектива:

1. Активизация взаимодействия работников и их групп в повседневном трудовом процессе. Основные средства реализации стратегии развития персонала в сфере организации взаимодействия персонала в процессе трудовой деятельности отражены в табл.3;

2. Развитие творческого, личного и организационного потенциала персонала, в процессе трудовой деятельности. Одним из важнейших направлений процесса развития персонала является активизация творческого начала работников, пробуждение и поощрение их интереса к инновационной деятельности как на инициативных началах, так и в порядке выполнения своих должностных обязанностей. Принципы и методы формирования условий для новаторской деятельности работников промышленного предприятия отражены в табл. 4;

Таблица 3

Обеспечение взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности

Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые результаты
Создание организационно оформленных рабочих групп, бригад.	Деиндивидуализация управления. Управление бригадами.	Укрепление внутригрупповых отношений; Ослабление межгрупповых связей; Чрезмерная концентрация внимания и интересов на внутригрупповых отношениях.
Создание «производственных пар».	Бинарное управление.	Укрепление взаимодействия между отдельными работниками; Возможно ослабление групповых связей.
Создание временных неформальных групп. Стимулирование принятия групповых заданий и обязательств.	Функциональное управление.	Укрепление группового взаимодействия; Возможны противоречия между внутригрупповыми и иерархическими отношениями.

Таблица 4

Активизация творческого потенциала работников

Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые результаты
Создание благоприятного социально-психологического климата на предприятии.	Доверие к работнику. Допустимость поисковых ошибок.	Более импульсивное поведение. Рост творческой активности. Укрепление веры в себя. Возможно ухудшение управляемости работников.
Создание системы внутрифирменных коммуникаций.	Свободный обмен информацией. Открытая стратегия руководства.	Эффект от взаимодействия идей. Интеллектуальная подвижность. В некоторых случаях - боязнь генерации собственных идей.
Формирование системы целеполагания.	Инициативное формулирование целей. Инициативная самоаттестация. Вознаграждение за дополнительный риск.	Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей. Снижение конформизма. Возможно нарушение единства целей предприятия и отдельных работников.
Реформирование механизмов контроля.	Допущение самоконтроля. Увязка индивидуального контроля с деятельностью предприятия в целом.	Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством. Расширение сферы творчества. Возможны функциональные конфликты.

3. Интеграция усилий работников, микроколлективов, ориентации персонала на реализацию целей предприятия и достижение конечного результата. Задачи управления стратегическим развитием персонала, связанные с обеспечением интеграции усилий работников, заключаются в консолидации их интересов и интересов предприятия. Детальная регламентация, характерная для «доинновационных» форм управления, должна смениться интеграцией как естественной формой совместного функционирования работников и руководства. Организационно-управленческие меры по реализации внутрифирменной интеграции персонала приведены в табл. 5.

Обеспечение интеграции деятельности персонала

Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые Результаты
Создание системы делегирования работников в органы, принимающие решения (наблюдательный совет и т. п.).	Участие большинства работников в подготовке, принятии и контроле за реализацией важнейших управленческих решений.	Сближение интересов работников и руководителей. Осознание целей предприятия. Возможна незначительная дезорганизация производственной сферы.
Отказ от иерархичности управления и линейных руководителей.	Убеждение вместо приказа. Приоритет действий по примеру лидера.	Смягчение административных противоречий.
Создание системы стратегического планирования деятельности промышленного предприятия.	Координационно-целевое управление. Прозрачная информационная структура.	Информированность работников о принципах и стратегии предприятия. Возможен рост издержек за счет затрат на информатизацию и работу по стратегическому планированию.

Успех любого промышленного предприятия зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях стратегия развития персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

По мере развития рыночных отношений в отечественной экономике, включения ее в мировое хозяйство именно факторы, связанные с развитием персонала, консолидацией, управляемостью и эффективностью работы коллектива предприятия, будут определять его место в деловой среде. Лучшие по социальному и организационно-технологическому уровню предприятия в конечном счете станут лучшими и по финансово-экономическому состоянию.

Не случайно многие исследователи отмечают, что основная задача новой стратегии производственной организации состоит в создании условий и стимулов для развития персонала, консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников управленческой деятельности.

Внедрение в практику деятельности промышленных предприятий, предложенных в диссертации рекомендаций по разработке и внедрению стратегии развития персонала, ориентированной на повышение конкурентоспособности, овладение современными технологиями кадровой работы и методами профессионального развития и обучения сотрудников, в современных условиях жесткой конкуренции становится объективно необходимым условием эффективного функционирования промышленных предприятий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Белоусов В.В. Теоретико-методические основы организации стратегии развития персонала предприятия. – Препринт. – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2004. – 2,5 п.л.
2. Белоусов В.В. Пыткин А.Н. Мировой опыт и особенности организации стратегии развития персонала на отечественных промышленных предприятиях в условиях конкурентной борьбы. – Препринт. – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2005. – 3,0 п.л. (авт. 2,5 п.л.).
3. **Белоусов В.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.// «Вестник УрО РАН». – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2006. – 0, 3 п.л.**
4. Белоусов В.В., Ожгибесова Е.В. Совершенствование системы оценки и мотивации труда персонала промышленного предприятия. – Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 2,5 п.л. (авт. 1,3 п.л.).
5. Белоусов В.В. Взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии предприятия. // «Теория и практика экологической модернизации экономики территориальных образований». Сб. науч. тр. ПФ ИЭ УрО РАН. Вып V. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 0,3 п.л..

Подписано в печать 23.01.2007 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд.л. 1,5
Тираж 100 экз. Заказ № 271

**Отдел оперативной печати ГосНИИУМС
Пермь, ул. Ленина, 66**