

УДК 658

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Галимов Р.Ф.

Директор по развитию АО НПО «Микроген»
г. Уфа

Ключевым ядром любой компании, ее главным стратегическим ресурсом является персонал [1]. Стратегия развития персонала – это составная часть общей стратегии развития предприятия, включающая системные планы и программные комплексные мероприятия по оценке, мотивации и стимулированию, обучению и планированию карьеры персонала.

В общем виде стратегии развития персонала можно свести к трем основным видам в зависимости от их целевой направленности и соответствующей роли персонала:

1. Стратегия динамического роста. Эта стратегия актуализирует умение сотрудников предвосхищать и упреждать неблагоприятное развитие событий в среде и быстро адаптироваться к переменам в случае непредвиденных ситуаций. Она акцентирована на способность к разумному риску, креативные решения и взаимное доверие в команде. Работники при такой стратегии обычно хорошо мотивированы, высоко ответственны, проявляют преданность компании, а руководство сочетает требовательность и справедливость с лояльностью к неудачам. Успешная работа всегда находит ответ в вопросах оплаты труда путем достойного вознаграждения и карьерного роста.

2. Предпринимательская стратегия конкуренции. В основе стратегии лежит слаженная хорошо развитая система управления. В центре внимания находится сохранение существующего уровня прибыли на основе конкурентных преимуществ. Особое внимание к сотрудникам, обладающим новаторским подходом и настойчивостью. Предпринимательство базируется на конкурентной оплате труда и направлено на успешную реализацию целей.

Нанимают работников инициативных и целеустремленных, создавая им здоровую конкурентную среду. Набор кадров весьма жесткий, но их перемещение осуществляется с учетом интересов каждого. Акцент делается на компетентность в области поставленных задач и разноплановое развитие личности. Считается важным сохранение постоянства ведущих специалистов. Работа ведется по жестким правилам контроля и конечным срокам, а вознаграждение – по заслугам на корпоративных принципах справедливости. Карьерный рост зависит от развития личности и компетентности сотрудника.

3. Стратегия сокращения. Эта стратегия не носит целостного характера и построена на попытках уберечь компанию от развала. Персонал рассматривается как издержки, подлежащие устранению. Сокращаются расходы на персонал. Отношением к трудовым ресурсам потребительское. Политика по вос-

производству рабочей силы и основных фондов отсутствует. Вопросы мотивация и обучение кадров уходят в прошлое. Кадровая политика носит характер удержания кадрового ядра. Компания всеми силами пытается сохранить свой бизнес. Снижение расходов приводит к сокращению персонала.

Иногда из стратегии сокращения выделяют «циклическую» стратегию или «стратегию круговорота», смысл которой сводится к роли своеобразного спасательного круга для компании с тем, чтобы ей «остаться на плаву» за счет сокращения существующего персонала и набора нового. Новые сотрудники должны набираться как универсальные и высококвалифицированные «мастера на все руки», способные к «латанию дыр» в обороне, терпящей бедствие компании. Остальные сотрудники должны адаптироваться к новым условиям, быть гибкими и надеяться на будущие успехи, что сложно в виду их демотивации текущей ситуацией. Оплата труда производится по отдельным заслугам и без стимулов. Развитие по сути заморожено, а карьерный рост маловероятен. Данный вид стратегии является деструктивным.

Так как стратегия развития персонала включает в себя стратегические направления по ряду подсистем управления персоналом, виды стратегии также распространяются на виды в рамках данных подсистем, которые будут рассмотрены в центральном разделе главы в порядке этапов разработки стратегии развития персонала.

Стратегия развития персонала является частью общей стратегии предприятия. В этой связи разработка стратегии предприятия начинается с миссии компании, оценки ее взаимосвязи с общим направлением развития компании. Если же у компании не имеется общей миссии и стратегии, их стоит сформировать. Место и роль стратегии развития персоналом представим в виде некоторой схемы (рис. 1), основываясь на наработках Василенко В. А. в сфере управления персоналом [4].



Рисунок 1 – Укрупненная схема стратегического развития персонала

Пунктирной линией указаны косвенные связи этапов стратегии развития персонала, непрерывной – прямые связи.

После того, как определена общая миссия компании, нужно определить миссию и стратегические цели развития персонала. Далее, проанализировав текущую стратегию персонала по подсистемам управления персоналом, следует выбрать одну из стратегий. Важно предусмотреть стратегические альтернативы и способы реализации стратегии. Затем планируется непосредственно стратегия, в ходе ее реализации осуществляется контроль и мониторинг реализации мероприятий, при необходимости – коррекция стратегии развития персонала.

На разных предприятиях могут быть сформированы подразделения управления персоналом различных размеров – от единственного менеджера по персоналу до целого департамента, включающего отделы по подсистемам управления персоналом.

Исходя из составляющих элементов стратегии развития персонала, при непосредственной ее разработке следует придерживаться следующих этапов: Разработка стратегии найма персонала.

Персонал, принимаемый к обучению, проходит первичный отбор (найм).

Организации, планируя найм персонала, необходимо определиться в:

- потребности в персонале;
- требованиях к персоналу
- ресурсных составляющих (работники, занятые поиском, бюджет и срок заполнения вакансии);
- оптимальных источниках поиска персонала;

– ожидаемой оплате труда персонала, преимуществах компании и способах конкуренции за квалифицированный персонал.

Методы оценки кандидатов бывают следующие:

- структурированное интервью;
- групповое интервью;
- интервью по компетенциям;
- профессиональные задания и тесты;
- психологическое тестирование;
- личностных черт, на умственные способности, мотивационные, моделирующие рабочие ситуации и т.д.;
- центры оценки (assessment-center);
- метод 360 градусов;
- решение проектов.

Мотивация - это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего, и побуждает их эффективно трудиться, проявлять добросовестность, настойчивость и старательность для выполнения трудовой деятельности представлен на рисунке 2 [2].

Таким образом, система мотивации должна быть основана на результатах труда работника и его персональных мотивов к труду.

Разработка обучения и повышения квалификации персонала.

Необходимо отметить, что различные виды наставничества являются классическим и неустаревающим методом обучения персонала. Крупные, инновационные предприятия могут позволить себе внедрение методов с использованием виртуальной и дополненной реальности, однако игровые элементы в обучении могут позволить себе и малые предприятия, разработав их под свои нужды при помощи менеджера по управлению персоналом или сторонних организаций.

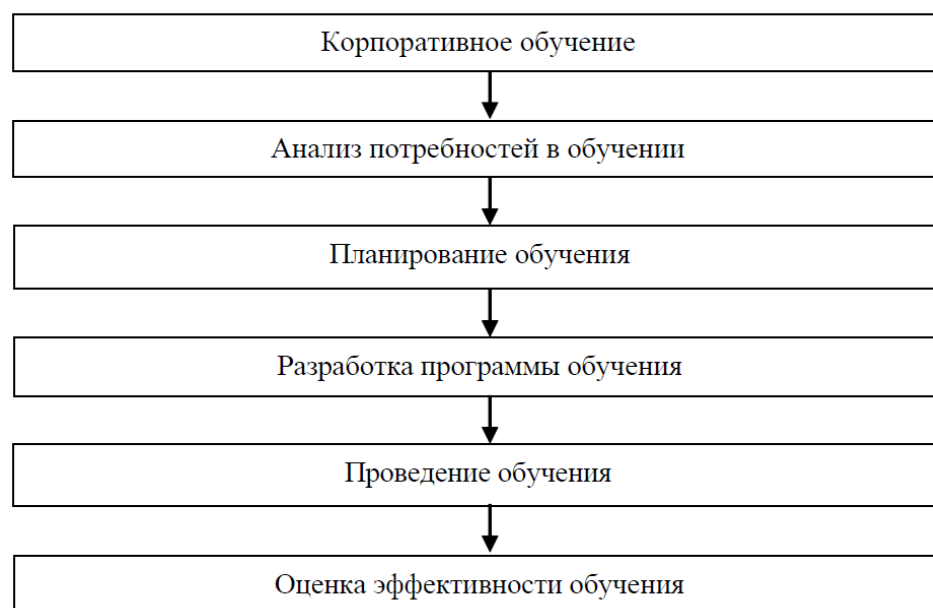


Рисунок 2 – Этапы корпоративного обучения

Таким образом, стратегия развития персонала должна соответствовать общей стратегии персонала. Необходимо следовать порядку разработки стратегии, которая подразумевает предварительную оценку среды и уже имеющейся системы развития персонала. Непосредственно стратегия развития персонала охватывает ряд подсистем управления персоналом, которые также желательно разрабатывать последовательно. Кроме того, необходимо учитывать, что развитие персонала каждой из отраслей имеет свои особенности. Далее будут рассмотрены особенности развития персонала той сферы, к которой принадлежит исследуемое предприятие, - химическая промышленность.

Список литературы:

1. Барзаева, М. А. Ключевые условия для подготовки кадров цифровой экономики / М. А. Барзаева // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18, № 1(27). – С. 14-19.
2. Биктимирова, Н. А. Процесс адаптации как фактор развития личности менеджера // Образование и саморазвитие. – 2014. – № 4(42). – С. 131-137.
3. Кузнецова, Е. В. Управление стрессом персонала в современных условиях SHIVA-мира // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 5(173). – С. 111-115.
4. Мусина, Л. М. Трансформация роли государства в экономике / Л. М. Мусина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 11-1. – С. 138-141.
5. Сидорова, О. В. Современные информационные технологии в управлении социально-экономической системой региона / О. В. Сидорова // Государственное регулирование социально-экономических процессов: теории и практики применения : Сборник трудов участников российской научно-практической конференции, Уфа, 26 апреля 2017 года / Редколлегия: И.Ю. Карелин и др.. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2017. – С. 47-51.
6. Стратегические ориентиры управления экономической безопасностью: коллективная монография / отв. ред. З.Э. Сабирова, О.В. Сидорова. – Уфа : Мир печати, 2023. – 322 с.