

## **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В стратегии развития руководящих кадров в первую очередь нужно учитывать интересы и потребности организации, которую они будут возглавлять. Бесспорно, главной составляющей этого процесса, конечно, является индивидуальная эффективность и потенциал будущего руководителя. Но последнее слово стоит за самой организацией, именно организация должна решать: какие руководители ей нужны для достижения стратегических целей; как можно их привлечь; как развивать наиболее эффективно.

Показатели успешной деятельности организации напрямую зависят от деловых качеств руководителя – предпринимателя: он должен своевременно реагировать на изменение определенных условий бизнеса и уметь удовлетворять его конкретные потребности. Эти качества руководителя влияют на результат реализации деловых стратегий организации согласно ключевым факторам организационного успеха (инновация, качество, лидерство в издержках и т. д.).

Основополагающей составляющей деятельности руководителей должна быть мгновенная реакция на изменчивость компании. В связи с этим их руководители должны быть готовы к неожиданностям. С этой целью руководители должны над собой работать, проходить обучение, которое будет способствовать повышению эффективности организации. Данная ситуация так близка и так свойственна нашей кризисной таджикской действительности, качество и количество перемен в которой превосходит воображение любого западного специалиста.

В условиях рыночной экономики основным критерием успешной деятельности организации является управление ее персоналом. Основополагающей составляющей данного критерия служит возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Наиболее эффективной схемой руководства персоналом являются:

- возложение ответственности на каждого работника за его работу;
- расстановка четких границ иерархии между сотрудниками: каждый работник должен знать, кому он подчинен и от кого получает указания.

Структура управления, основанная на иерархии ступеней, предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами управления. Эти руководители имеют различные ранги.

В функции высшего руководства организации входит управление всеми сферами деятельности в целом: согласование различных функций, их координирование и объединение; подбор руководителей соответствующих служб и подразделений; организация иерархии управляющей системы в целом.

В функцию руководителей среднего и низового уровня входит организация определенных видов работ: составление общего плана работы; объединение людей для работы; непосредственное руководство работой; состыковка работы отдельных подразделений организации и отдельных работников; контроль за самим процессом работы.

Цель управления персоналом – мотивация работников к раскрытию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Грамотный руководитель должен уметь координировать усилия своих подчиненных, тем самым раскрывая их потенциал, но не приказывать, т.к. последнее может послужить причиной потери интереса к результатам своего труда.

Повышение эффективности руководства персоналом достигается путем использования следующих стимулирующих факторов:

- умелая организация рабочих мест; рациональное использование производственных площадей;
- систематическая переподготовка и повышение квалификации работников;
- обеспечение стабильности занятости;
- разработка и реализация социально-экономических программ.

Обязательство за общее руководство персоналом поручается профессионально подготовленным работникам отделов кадров.

Кадровые службы должны преобразиться в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду. Главной задачей работников кадровых служб является оказание помощи в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда.

В компетенцию кадровых служб входит:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.д.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Компания должна располагать четкой тактикой управления человеческими ресурсами: должны быть профессионально определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновления и совершенствования, развития мотивации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы

управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

Главным критерием развития компании служит человеческий фактор: потенциал и талант руководителя. Именно от него зависит производительность организации. Особенно это актуально в нынешних условиях, когда гибкость становится ключевым словом. На сегодняшний день умение управлять изменениями становится важнейшей целью менеджмента.

Только в таком случае компания будет обеспечена сильным менеджментом.

Многие ученые, исследовав роль управления на предприятии, выявили такую последовательность развития руководящих кадров:

1. Индивидуальное совершенство за счет усиления человеческого капитала. Расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая в свою очередь поддержит эти индивидуальные усилия.

2. Ментальные модели. Развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями.

3. Единство взглядов. Преданность всех членов данной организации ее целям и способам достижения этих целей.

4. Коллективное обучение. Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих.

5. Системное мышление - понимание, что действия и решения нельзя изолировать, т.к. их последствия расходятся по всей организации.

Такой путь развития кадров управления в Таджикистане наблюдается в банках, финансовых институтах. Например, в ОАО Банк «Эсхата», МДО «Имонинтернешнл», где аппарат управления всегда совершенствуется участием в обучающих программах. Они на данный момент, уже функционируя более 25-ти лет, являются кузницами кадров управления Республики Таджикистан для финансовых организаций. Такой подход совершенствования подготовки будущих руководящих кадров предусматривает следующую последовательность:[2]

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;

2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;

3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;

4. Учет и контроль, способствующие развитию организации

5. Внутренний обмен услугами между подразделениями;

6. Гибкая система поощрений;

7. «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);

8. Изучение всеми работниками состояния среды;

9. Постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;

10. Атмосфера в организации, способствующая обучению;

11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Мотивационный стимул персонала на обучение – важнейшее условие эффективности обучения и расширения человеческого капитала. Главными факторами мотивации являются будущее денежное вознаграждение, возможности карьерного роста, творческая самореализация и т.п. - это ключевые мотиваторы.

Фундаментальными принципами и условиями мотивации служат:

- Ясность и значимость целей. Обучающийся сотрудник должен уметь сформулировать цели обучения, оценивать его значимость для собственного саморазвития.

- Достижимость цели. Персонал должен представлять цели своего обучения как реально достижимые.

- Внутренний интерес. Работники компании должны быть эмоционально заинтересованными в содержании обучения и ощущать психологическую поддержку со стороны компании.

- Передача работникам четкого и целостного видения организации для повышения осознания необходимости в стратегическом мышлении на всех уровнях.

- В рамках видения и целей основными движущими факторами организационного обучения становятся процессы регулярного диалога, коммуникации и обсуждения.

- Важность стимулирования людей к пересмотру принимаемых на веру предположений.

- Значимость развития стимулирующего обучения и инновационного климата.

Главным недостатком руководителя-бизнесмена в управлении персоналом является однонаправленный не комплексный подход. Управляя человеческой составляющей своего бизнеса, руководители часто концентрируют внимание на одном-двух «измерениях» и упускают из виду остальные. Типичный пример: компания реорганизуется свою структуру, чтобы освободить управленцев от бюрократической работы и дать больше простора их предпринимательской активности, но при этом забывает перестроить систему обучения или поощрения. Безусловно, это не дает ожидаемых результатов и перед руководителем встает вопрос о том почему принятые меры оказались безуспешными. Причина этого заключается в том, что при проведении реструктуризации в управлении персоналом нельзя концентрировать свое внимание лишь в одной области. Следует придерживаться перспективной стратегии, направленной на взаимодействие всех показателей.

Работая в этом направлении, менеджер должен не только переобучить персонал, но и пересмотреть

организационную структуру, системы общения, оценки и поощрения. Система заработной платы и поощрений представляет собой классическую проблему в данной области. Часто компании используют сдельную форму оплаты труда. Если менеджер акцентирует свое внимание на качестве продукции, ему необходимо изменить систему оплаты. В противном случае возникнет некое противоречие. При сдельной оплате труда менеджер и работники будут преследовать разные цели: первому нужно качество, а последним количество, т. к. от количества будет зависеть их заработок.

Ниже приведем простой, но эффективный план разработки кадровой стратегии. В нем были использованы широко известные и несложные стратегические модели, которые помогут оценить имеющиеся и потенциальные человеческие ресурсы. Главное правильно сформулировать вопросы для обсуждения и сосредоточиться на том, чтобы будущие программы управления персоналом соответствовали общей стратегии компании.

При разработке кадровой стратегии желательно необходимо активное участие руководителей высшего звена. Это гарантирует соблюдение баланса между кадровыми менеджерами-практиками и стратегами компании, столь необходимого для получения эффективных результатов.

Описанные ниже действия должны стать частью общего процесса планирования. В своей деятельности менеджеры часто встречаются с проблемой нехватки или отсутствия необходимых человеческих ресурсов, что служит причиной подрыва реализации стратегии бизнеса. Менеджеру, наверное, часто приходилось слышать подобное: «Проанализировав ситуацию, мы поняли, что не обладаем необходимыми человеческими ресурсами для достижения заданных показателей роста и прибыли» [3].

Существует пять факторов, оказывающих влияние на кадровую стратегию организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Какую бы форму работы с персоналом ни выбирала организация, каждый из этих элементов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней.

Наиболее полно кадровая стратегия предприятий была проработана в США. Американский опыт с успешно используется и внедряется в других странах. В Таджикистане работа в этом направлении только начинает реализовываться. Как и в других сферах HR-менеджмента, представительства зарубежных компаний были первыми, кто начал создавать кадровую стратегию. Постепенно все больше внимания к этой области планирования стали проявлять и отечественные организации.

Кадровая стратегия вызывает повышенный интерес не только с точки зрения практического подхода к управлению бизнесом, но и с позиций теории. Так, в Европе приблизительно с середины 80-х годов прошлого века бурно обсуждается взаимосвязь стратегий бизнеса и управления персоналом. В частности, на первый план выходит вопрос о том, должна ли кадровая стратегия быть проекцией бизнес-стратегии или наоборот. Таким образом, выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии [2]:

Кадровая стратегия зависит от бизнес-стратегии;

Бизнес-стратегия зависит от кадровой стратегии;

Кадровая стратегия и бизнес-стратегия не зависимы друг от друга;

Кадровая стратегия и бизнес-стратегия определяются интерактивно.

**Успех обучения зависит от действий всех заинтересованных сторон: руководителей и участников обучения.** По оценкам экспертов ключевые действия для долгосрочной результативности обучения отводятся действиям руководителей до и после обучения (участие в подготовке и поддержанию результатов тренинга после его проведения).[1] Это:

- Включение тренинга в план работы организации
- Оценка и уточнение потребностей в тренинге
- Оповещение и мотивация участников и их руководителей
- Постановка задач перед персоналом – что они должны достичь в результате после прохождения обучения.

Измеримые результаты: количество, качество, сроки.

- Ознакомление и обсуждение результатов тренинга с тренером и участниками.
- Отслеживание и контроль запланированных результатов.

Организация готова к проведению обучения, если:

- основные заинтересованные стороны (руководители, участники) осознают результаты обучения как необходимые и ожидаемые;
- участникам в ходе подготовки тренинга предоставлена возможность высказать свои представления и пожелания о его задачах и содержании;
- ожидаемые результаты соответствуют корпоративной культуре организации;
- менеджеры оказывают поддержку предстоящему обучению;
- известно, что должно измениться в результате тренинга, и эти ожидания доведены до сведения сотрудников;
- сотрудники хотят участвовать в обучении;
- руководство намерено отслеживать и поддерживать результаты.

Стратегическое управление персоналом - систематический, циклический процесс, соответствующий тактике развития организации.

Конкурентоспособность компании напрямую зависит от стратегического планирования персонала путем эффективного использования человеческих ресурсов. Предполагается, что успех достигается разработкой соответствующей кадровой стратегии организации, которая способствует созданию стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. [3]

Однако, стратегическое управление персоналом – это не монотонный и однонаправленный процесс, это

комплексная деятельность, которая предполагает:

- проведение исследований и получение информации о состоянии дел на рынке рабочей силы (стратегический маркетинг);
- прогнозирование тенденций развития внутренней и внешней среды организации, в частности, кадровой ситуации;
- разработку и корректировку кадровой политики с учетом изменения внутренней и внешней сред организации;
- создание атмосферы в организации, способствующей постоянному развитию персонала, и в особенности, управленческих кадров.

Философия стратегического управления предъявляет особые требования к мышлению и деловым качествам управленца. Он должен обладать способностью к прогнозированию, системному мышлению, быть готовым к постоянным переменам и обучению, уметь создать мотивацию к обучению подчиненных, что приведет к обеспечению устойчивого развития компании.

#### **Литература:**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 2009.- с.113
2. Майк Педлер (M. Pedler). Обучение через действие. Практическое руководство. 1991.- с.23-24
3. Попазова О.А., Прозоровская К.А. Модели стратегического управления персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 132 с