Невская Лариса Владимировна
канд. экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга

Эсаулова Ирэна Александровна
доктор экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга
esaulova_ia@mail.ru

Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ)

К росту через обучение

Поведенческий подход к стратегическому развитию персонала

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы стратегического управления человеческими ресурсами. Предложен концептуальный подход к управлению развитием персонала как процесс последовательного формирования поведенческих моделей сотрудников, вовлеченных в инновационное развитие предприятия.

Ключевые слова: развитие персонала, стратегия предприятия, поведенческие модели сотрудников, инновационное развитие предприятия, управление, менеджмент, кадровая политика, экономика знаний, ресурсы

Руководители в бизнесе независимо от того, являются ли они генеральными директорами крупных компаний, президентами подразделений или просто предпринимателями, должны иметь центральную, объединенную, ориентированную на окружение концепцию достижения бизнесом своих целей. Без стратегии время и ресурсы быстро растрачиваются на разрозненные действия; менеджеры среднего звена заполняют пустоту своими, часто узкими, представлениями о том, как должна действовать компания. В результате получается смесь из несвязных между собой, малоэффективных инициатив.

Без людей нет и идей

Стратегия не сводится только к планированию. Она включает в себя целенаправленные с учетом всех факторов интегрированные решения. Г. Хэмел и К. Прахалад (3) утверждают, что лидерство компании не может быть запланировано, но его нельзя добиться без огромного и хорошо осмысленного стремления. Это, в свою очередь, требует инновационного развития персонала. Однако следует заметить, что многие руководители до сих пор не осознали значимости инвестирования в развитие важнейшего инновационного потенциала компании – персонала. Но практика показывает, что как нет

успешных стратегий без инноваций, так нет инновационных решений без системы формирования и развития персонала, способного создавать и реализовывать инновации.

Достижение конкурентного преимущества, обеспечение выживания организации в условиях динамичного развития продуктов, технологий, процессов требует инновационного подхода к принятию управленческих решений не только от высшего руководства, но и от персонала организации в целом. Из этого следует, что персонал организации должен развиваться с ориентацией на инновации. Изменение условий развития организации диктует необходимость введения непрерывного обучения персонала в течение всей трудовой деятельности. Для развития инновационного мышления необходимо не только наличие профессиональных знаний, полученных в вузе и подтвержденных дипломом, не только личностных качеств, определенных свойств характера, но и способность к собственному инновационному развитию, а главное, ощущение потребности в этом.

Найти свою роль

Необходимость реализации стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) становится первостепенной задачей для многих российских предприятий. Следуя этим доводам, мы представим практический подход к разработке действенных кадровых политик, способствующих реализации инновационных стратегий организаций.

По мнению М. Армстронга, сверхрациональные модели связывания организационной стратегии и стратегии УЧР, акцентирующие внимание на формализованных связях между кадровым и стратегическим планированием, не способствуют пониманию сущности этого процесса (1).

Действительно, можно тщательно спрогнозировать долгосрочную потребность предприятия в человеческих ресурсах и разработать развернутую программу действий по привлечению и развитию персонала, но при наступлении значительных изменений, которые трудно предугадать заранее, вся система стратегического управления персоналом рушится, приобретая явно выраженный характер системы «быстрого реагирования», работающей на решение текущих проблем.

Не случайно исследователи все чаще акцентируют внимание на необходимости придания существующим жестким моделям управления персоналом большей гибкости, которая невозможна без обращения к самым глубинным источникам долгосрочной конкурентоспособности компании – потенциалу сотрудников. По сути, речь идет о том, что любая стратегия развития бизнеса требует определенного вида ролевого поведения членов организации, поэтому практические инструменты управления персоналом, соответствующие конкретной конкурентной стратегии, должны быть

изменение условий развития организации диктует необходимость введения непрерывного обучения персонала в течение всей трудовой деятельности

требуется, чтобы персонал работал принципиально по-другому – инициативно, творчески, с ориентацией на разработку и продвижение нововведений

достаточно действенными для того, чтобы стимулировать необходимое для осуществления стратегии ролевое поведение сотрудников (2).

Р. Шулер обосновал зависимость, или, пользуясь его терминологией, «логическую связь», между конкурентной стратегией и методами УЧР, в основе которой лежит идея о необходимости понимания того, какие типы поведения требуются от работников в различных конкурентных условиях. Другими словами, основное внимание смещается с конкретных технических навыков, требуемых для выполнения работы, к представлению о том, что С. Джексон и Р. Шулер определили как «необходимые ролевые типы поведения», требуемые в тех или иных условиях. Связь между ними выводится на основании результатов исследования, выполненного в области изучения ролевого конфликта и ролевой неопределенности (5, 6). Ролевые типы поведения связаны с такими факторами, как *принятие риска, креативность, забота о качестве, толерантность к неопределенности* и пр. Каждый из них может изменяться в определенных пределах – для каких-то ситуаций предпочтительным оказывается один его полюс, для некоторых – другой (или же любая принадлежащая ему характеристика).

Например, в рамках бизнес-стратегии, базирующейся на использовании инноваций, предпочтительными типами ролевого поведения являются те, которые основываются на высокой способности к творчеству, долгосрочной, а не краткосрочной нацеленности на результат, сравнительно высоком уровне сотрудничества, взаимосвязанных действиях и высокой гибкости в условиях изменений.

С точки зрения стратегии управления персоналом это подразумевает, что привлечение и отбор сотрудников будут осуществляться с ориентацией на высококлассных профессионалов, а план работы будет таким, что работники получат значительную автономию и свободу действий, при этом оценка результатов станет проводиться не на краткосрочной, а на долгосрочной основе (4).

Стратегия распределяет участников

Таким образом, успешная реализация инновационных стратегий предприятий в значительной мере зависит от того, каким образом в рамках системы управления персоналом будут решены задачи разработки стратегически значимых поведенческих моделей как в отношении ключевых должностных позиций, так и всех сотрудников, включенных в инновационные процессы, планирования человеческих ресурсов и привлечения необходимого персонала в условиях высокой динамики рынка труда и его инфраструктуры, формирования системы управления производительностью персонала, а также системы развития, основанных на высокой внутренней адаптивности к внешним и внутренним изменениям.

Таблица

Конкурентные стратегии организации и характеристики ролевого поведения сотрудников

	Стратегия инноваций	Стратегия ценового лидерства
Характеристики ролевых моделей поведения сотрудников	– высокая степень творческого поведения; – акцент на долгосрочные аспекты развития; – высокая степень совместного, взаимозависимого поведения; – средний уровень ориентации на объем производства и продаж; – высокая степень рисков при выборе оптимальной модели поведения; – высокая степень неопределенности и непредсказуемости последствий поведения	– повторяющееся и предсказуемое поведение; – акцент на краткосрочные аспекты развития; – автономная или индивидуальная деятельность; – высокий уровень ориентации на объем производства и продаж; – низкая степень рисков при выборе моделей поведения; – стабильность и предсказуемость в оценке последствий поведения

Очевидно, что эти задачи требуют значительного преобразования традиционных систем управления персоналом в новые, более гибкие и динамичные, требующие качественной переориентации не только функционального содержания кадровой деятельности, но и выработки механизмов опережающего влияния на множество аспектов неопределенности (3). Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Принимая стратегию инноваций, компании создают конкурентное преимущество, разрабатывая продукты и услуги, отличные от конкурентов, предлагая что-то новое и необычное, поэтому требуется, чтобы персонал работал принципиально по-другому – инициативно, творчески, с ориентацией на разработку и продвижение нововведений. С другой стороны, например, стратегия ценового лидерства, нацеливает компанию на формирование конкурентного преимущества путем установления самых низких цен по сравнению с конкурентами, следовательно, необходимо, чтобы персонал работал с ориентацией на максимальный объем продаж. Очевидно, что для каждой из данных стратегий необходимы различные типы ролевого поведения сотрудников, характеристики которых представлены в *табл. (см. выше).*

Вывод

Итак, различные ролевые модели требуют применения различных инструментов, методик и процедур отбора и найма персонала, обучения, планирования карьеры, оценки сотрудников, в том числе потенциальных возможностей их применения в интересах компании, оценки результативности, стимулирования.

Стратегия ценового лидерства поддерживается стандартами продуктивности труда (себестоимость произведенной продукции, уровень брака, претензий от потребителей, объем продаж и т.д.), наличием систем оценки и стимулирования, ориентированных на краткосрочные результаты.

А реализация стратегии инноваций невозможна без отбора сотрудников с применением сложных методик выявления их инновационного потенциала, его развития по модели «выращивания талантов», экспертной оценки текущих результатов, стимулирования инновационной активности.

Таким образом, применительно к конкретным стратегиям следует учитывать, что при формировании кадровой политики необходимо отказаться от типовой функциональной направленности системы управления персоналом, сосредоточив все внимание на комплексном инструментарии системы управления компанией. Кадровая политика должна охватывать два направления развития персонала, обеспечивающих решение как текущих, так и стратегических целей развития.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами (Текст) / М. Армстронг, пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

2. Невская Л.В. Концептуальный подход к формированию стратегического инновационного потенциала человеческих ресурсов предприятия (Текст) // Вестник университета. – М.: Изд-во Госуд. ун-та управления. – 2010, № 23.

3. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня (Текст) / Г. Хэмел, К. Прахалад – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

4. Эсаулова, И.А.Развитие персонала: стратегии, организация, решения (Текст) / И.А. Эсаулова. – Пермь: Изд-во Пермского гос. техн. ун-та, 2008.

5. Jackson S, Schuler R. Linking competitive strategies with human resource practices // The Academy of Management Executive, № 2, 1987.

Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance // Academy of Management Journal, 1997.

рп

Larisa V. Nevskaya

Candidate of Economics Sci., professor of the Chair of Management and Marketing, State National Research Polytechnical University of Perm

Irena A. Esaulova

Doctor of Economics Sci., professor of the Chair of Management and Marketing, State National Research Polytechnical University of Perm

Behavioural Approach to Personnel Strategic Development

Abstract

The article describes issues of human resources strategic management and suggests a conceptual approach to management of personnel development as a process of consecutive formation of behavioural models of officers who involved in innovation development of the enterprise.

Keywords: personnel development, enterprise strategy, behavioural models of officers, innovation development of enterprise, administration, management, staff policy, knowledge economy, resources