

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЧЕРЕЗ
РЫНОЧНО - ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ**

И. В. ЗЕЛЕНЦЕВА, преподаватель,
Бэлцкий государственный университет,
кафедра Финансы и Бухгалтерский учет

The enterprises feel necessity of the competitive personnel which vocational characteristics should meet the requirements of market economy. And the next 5-10 years this need will increase in connection with integration of Republic Moldova into the European community.

Efficiency of formation of human potential is reached by development of human potential on micro – a level, defined need of the enterprises in the long term, in close interrelation with макро – a level defined by demand on a labors market. Increase of efficiency of the personnel of the enterprise is possible at strategic development of human potential through the market –focused training. The offered approach is actual in conditions of market attitudes and provides competitiveness of the personnel in long-term prospect.

Development of human potential through the market – focused training as the strategic approach possesses integrated approach, purposefulness, that, in our opinion, will allow to generate and realize effectively opportunities of the personnel in long-term prospect.

Întreprinderile au necesitatea în personalul concurențial, calitățile profesionale care trebuie să corespundă necesităților economiei de piață. Dar în următorii 5-10 ani această necesitate va crește în legătură cu integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europei.

Eficiența formării potențialului uman va fi odată cu creșterea potențialului uman la nivel micro, determinate necesitățile întreprinderilor în perspectivă, în legătură strânsă la nivel macro, determinat de cererea la piața muncii.

Sporirea eficienței personalului întreprinderii este posibilă numai datorită dezvoltării strategiei potențialului uman prin învățămîntul în condițiile economiei de piață. Propunerea respectivă este actuală în condițiile economiei de piață și asigură pe o perioadă îndelungată personalul concurențial. Dezvoltarea potențialului uman prin învățămîntul în condițiile economiei de piață, ca metoda strategică posedă sistematizarea, complexitatea, atingerea scopului propus, ceea ce după părerea noastră va permite efectiv de a formula și de a realiza posibilitățile personalului pe o perioadă îndelungată.

Функционирование предприятий в условиях рыночной экономики и международная интеграция Республики Молдова в Европейское сообщество произвели фундаментальные изменения в управленческой деятельности, в частности, в менеджменте персонала. Сегодня, человек в организации – ее богатство, сила, успех на рынке [4, с.219].

Как показали исследования, многие предприятия испытывают потребность в конкурентоспособном персонале, профессионально-квалификационные характеристики которого должны отвечать требованиям рыночной экономики, быть приверженцами организации, с тем, чтобы в стратегическом плане своим потенциалом создать возможность реализации миссии и целей организации. А в последующие 5-10 лет эта потребность возрастет в связи с интеграцией Республики Молдова в Европейское сообщество. Поскольку, предприятиям придется конкурировать не только и не столько с отечественными производителями аналогичных товаров и услуг, которые сумели выжить в условиях рынка, а с западными фирмами, история становления которых, в условиях рынка, более долгая, конкурентоспособность более высокая, персонал более квалифицирован.

Доказано, что конкурентоспособный персонал представляет собой не только реальную возможность выживаемости компаний в конкурентной борьбе, но и создает конкурентные преимущества выпускаемому продукту в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что позволяет эффективно осуществлять деятельность организации в стратегическом плане [2,4,5,8]. Конкурентоспособный персонал, в свою очередь, обеспечивает

конкурентоспособность предприятию, что формирует, в конечном итоге, конкурентоспособную отрасль. А конкурентоспособная отрасль формирует спрос на рынке труда, предъявляя соответствующие требования к качеству рабочей силы.

Конкурентоспособный персонал представляет интерес для конкурентов, производящих аналогичную продукцию, поэтому, сегодня, на предприятиях, наблюдается процесс переманивания квалифицированных специалистов, путем полного или частичного удовлетворения их потребностей. Такая ситуация наблюдается на АО Хлебокомбинат, часть высококвалифицированных специалистов которого, перевелась на другое, более успешное предприятие. Конкуренты предлагают более высокую оплату труда, лучшие условия работы, и специалисты, мотивированные размером вознаграждения и, соизмеряя издержки упущенных возможностей, уходят, унося с собой не только знания, опыт, потенциал, но и корпоративные секреты, стратегические планы предприятия.

В ходе проведенного автором исследования на предприятиях северной зоны Республики Молдова было выявлено, что большая часть работников планируют работу на данном предприятии только в ближайшей перспективе – 60% опрошенных, и 21,7% работников не увязывают свою деятельность на данном предприятии в долгосрочной перспективе. Следовательно, в ближайшие годы, на исследуемых предприятиях будет наблюдаться отток специалистов, что повлечет снижение конкурентоспособности предприятий.

Прогнозирование процесса текучести специалистов базируется на анализе планов стратегического развития исследуемых предприятий. Большинство из них, такие как, SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, SA „Rada”, SA „Basarabia Nord”, SA „Produse cerealiere”, SRL „Rusnac – Moldaqua” реализует стратегии диверсифицированного роста – увеличения объемов производства и продаж, обновления и расширения ассортимента выпускаемой продукции, расширения рынка сбыта продукции, что, в конечном итоге позволит максимизировать прибыль предприятий в долгосрочной перспективе. Объемы промышленной продукции, рассчитанные методом экспертных оценок и согласованные в ходе проведенного собеседования с администрацией исследуемых предприятий, экономистов, плановиков, в перспективе до 2010 года, должны возрасти в два - три раза.

Предприятия же, в недавнем прошлом проводившие техническое перевооружение производства (SA „Incomlac”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Floarea Soarelui”) реализуют стратегии повышения качества продукции, что тоже приведет к максимизации прибыли. Заслуживает внимание и тот факт, что часть предприятий, реализуя стратегию расширения рынка сбыта продукции, выходят на европейский рынок, который предъявляет требования к качеству продукта, что в свою очередь, требует соответствующей подготовки специалистов. Это подготовка не только высококвалифицированных специалистов, способных производить конкурентоспособный продукт, но и специальная подготовка в области международных валютно-финансовых отношений, бухгалтерского учета, маркетинга, менеджмента.

В соответствии с реализуемыми стратегиями предприятиям потребуется высококвалифицированный персонал, который, традиционно привлекается из двух источников: внутреннего и внешнего [9, с.80].

Внутренний источник напрямую связан с политикой менеджмента предприятия в отношении человеческого потенциала. Если предприятие реализует политику развития сотрудников в рамках предприятия и формирование «универсальных» специалистов, то внутренний источник пополняется за счет ротации персонала, то есть перемещение сотрудников по должностям (вертикальная ротация) и по отделам (горизонтальная ротация). Внутренние источники набора сотрудников не требуют значительных затрат, и практически исключают ошибки. Особенно это актуально для менеджеров и лидеров, «выращенных» во внутренней среде.

Внешний источник набора персонала состоит из специалистов, находящихся на стадии поиска работы, работников, состоящих в списках на биржах труда и специалистов, только закончивших высшее или специальное образование. Средствами привлечения

сотрудников из внешних источников являются следующие: объявление в газетах, реклама предприятия, привлечение временно безработных состоящих на учете на бирже труда, лизинг персонала.

Сегодня на рынке труда, в поисках работы, находится значительная масса специалистов, получивших образование и не обеспеченных местом работы. С течением времени эти специалисты теряют квалификацию, что ведет к потере качества рабочей силы на рынке труда. В результате, данная категория работников ищет альтернативные возможности приложения труда, в том числе, в других странах, либо переквалифицируется, что влечет за собой вложение дополнительных денежных средств как государственных, так и домашних хозяйств.

С другой стороны, рыночная экономика и контрактная форма обучения определяют свободу выбора абитуриентов. Сегодня, в условиях рынка с высоким уровнем конкуренции, люди выбирают профессию под влиянием различных факторов: престижность профессии, уровень зарплаток, возможность зарубежных командировок и др. Однако, не всегда выбранная профессия соответствует индивидуальным особенностям человека, свойствам личности, характеру. Необходимо также измерить соответствие индивидуальных особенностей кандидатов выбранной профессии, так как это может повлиять на дальнейшую трудовую деятельность работника. Поэтому, при приеме абитуриентов в высшие учебные заведения, даже на контрактной основе, помимо вступительных экзаменов, следует ввести обязательное психологическое тестирование на соответствие кандидата выбранной профессии.

Учитывая тот факт, что система образования осуществляет подготовку специалистов для научной и производственной сферы, необходимо акцентировать внимание на эффективном формировании рабочей силы, отвечая требованиям рыночного спроса. А спрос на рабочую силу, формируемый предприятиями, предъявляет определенные требования к качеству специалистов, которое находит отражение в их конкурентоспособности, и количеству специалистов, определяемое потребностью в персонале. При этом важно обеспечить баланс рабочей силы и рабочих мест, уменьшив перепроизводство специалистов, не отвечающих требованиям спроса.

В связи с этим, на наш взгляд, формирование и применение человеческого потенциала необходимо осуществлять в тесной взаимосвязи на макро и микро уровнях – развивая потенциал работников через обучение и осуществляя подготовку молодых специалистов на микроуровне, тем самым формируем качество (конкурентоспособность) рабочей силы на макро - уровне. При этом, основой формирования потенциала страны считаем обучение, ориентированное на потребности рынка в перспективе.

Стратегическое развитие потенциала через обучение персонала, в свою очередь, позволит уравновесить спрос и предложение на рынке труда.

В ходе проведенного автором исследования, было выявлено, что обучение является важнейшим фактором эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятии. Подтверждение этому мы находим в результатах проведенного исследования: актуальность развития и саморазвития через обучение отметила большая часть опрошенных – 89,5%, и только 10,5% опрошенных считает развитие через обучение для себя не актуальным. Причем, 70,2% опрошенных отмечают наиболее привлекательную и приемлемую форму обучения – семинары, тренинги в системе консалтинга и на предприятии. И только 19,6% работников желают продолжить обучение в высшем учебном заведении.

Традиционно, обучение предполагает наделение работника профессиональными знаниями в процессе обучения в высших учебных заведениях, колледжах, на производстве (внутрифирменное обучение). По сути, такое обучение формирует квалификационный и частично интеллектуальный потенциал сотрудника, но еще не характеризует его конкурентоспособность в условиях рынка.

Предлагаемый подход – рыночно-ориентированное обучение, которое, в соответствии с концепцией «конкурентоспособного работника» и необходимостью стратеги-

ческого развития потенциала, включает: обучение в высших и средних учебных заведениях по выбранной специальности, в соответствии с требованиями рыночного спроса, что создаст разумную конкуренцию на рынке труда и обеспечит качество рабочей силы в перспективе; организация постуниверситетского обучения (докторантура, магистратура) в соответствии со стратегиями развития бизнеса и потребностью предприятия, что создаст возможность реализации инноваций предприятия и адаптации изменениям научно-технического прогресса, отвечая требованиям рыночной конъюнктуры; обучение внутри-организационной культуре, выращивание лидеров, формирование приверженности миссии и целям организации, что позволит создать «команду единомышленников» в перспективе и сформировать органически конкурентоспособный персонал.

Развитие потенциала сотрудников должно подкрепляться рациональными инвестициями с тем, чтобы получить максимальную отдачу от применения человеческого потенциала в перспективе.

Учитывая тот факт, что рыночно-ориентированное обучение персонала – это многоступенчатый процесс, характеризующийся получением определенных знаний на каждом этапе и временем, определяемым сроками обучения, необходимо спланировать этот процесс таким образом, чтобы полученные знания предшествовали рыночным изменениям в экономике. В противном случае, изменения, происходящие во внешней среде, обесценят полученные знания во время обучения, и исключит необходимость их применения в практике бизнеса. Что, в конечном итоге, приведет к неоправданным инвестициям в человеческий потенциал.

При этом, формы обучения, должны быть дифференцированы, и включать: обучение в высшем учебном заведении; семинары, тренинги в системе консалтинга на предприятии; постуниверситетское обучение (докторантура, магистратура), самообучение.

В соответствии с предложенным подходом формирования человеческого потенциала – рыночно – ориентированное обучение должно поводится по специально составленной программе. Программа рыночно – ориентированного обучения составляется на срок 5 - 10 лет с подробным описанием ежегодных мероприятий. Должны быть выделены категории персонала и сроки прохождения обучения, определены критерии отбора персонала для прохождения обучения, направления и бюджет обучения.

Напомним, что в настоящее время менеджмент предприятий, при формировании потенциала сотрудников, придерживается традиционного обучения, что является не эффективным, и как показали исследования - оно осуществляется спонтанно, без соответствующей программы, в то время, как рыночные отношения диктуют иные требования.

Отсюда, основными задачами стратегического менеджмента в рамках предлагаемого подхода является:

- выявление имеющегося потенциала сотрудников (констатация фактических способностей, применяемых в производстве, участке работ, в должности);
- определение потребностей предприятия в дополнительном потенциале в соответствии с проводимыми стратегическими изменениями;
- развитие потенциала сотрудников на основе составленной программы обучения, что позволит эффективно формировать человеческий потенциал;
- применение потенциала в соответствии с потребностями предприятия, что позволит эффективно реализовать человеческий потенциал.

В связи с этим, можно отметить следующие преимущества предлагаемого подхода:

Во-первых, предлагаемый подход позволит сформировать конкурентоспособный персонал в стратегической перспективе, что обеспечит конкурентоспособность предприятия и отрасли.

Во-вторых, он создаст условия стратегического развития потенциала сотрудников в соответствии с требованиями рынка труда, что обеспечит баланс спроса и предложения рабочей силы.

В-третьих, он более близок по своей сущности стратегиям развития бизнеса, что обеспечит соответствие стратегий развития персонала стратегиям развития бизнеса.

В-четвертых, он мотивирует сотрудников на производительную деятельность в долгосрочной перспективе, что обеспечит приверженность организации.

Такой подход позволяет не только вырастить хорошего специалиста, мастера своего дела, но и привить ему чувство приверженности организации, воспитать патриота предприятия. Это важно, поскольку сложно предугадать действия человека в отношении организации в перспективе через десять, двадцать лет. Если менеджмент предприятия реализует стратегию «роста» человеческого потенциала, то через десять лет оно будет иметь конкурентоспособного специалиста, и будет не просто удержать его в рамках предприятия.

С другой стороны деятельность предприятия развивается циклично, также как и экономика в стране, то есть, будут периоды процветания и кризисы. Это реалии рыночной экономики и необходимо учитывать этот момент. Именно в периоды благополучия предприятие должно заручиться поддержкой конкурентоспособных сотрудников, с тем, чтобы в периоды кризиса они не покинули организацию, а наоборот, отнеслись к этому как к личной трагедии и способствовали выходу предприятия из кризиса.

Развитие человеческого потенциала через рыночно-ориентированное обучение, как стратегический подход обладает системностью, комплексностью, целенаправленностью, что, на наш взгляд, позволит эффективно сформировать и реализовать возможности персонала в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. BĂCANU, V. *Management strategic*. București: Ed. Teora, 1999. 295 p.
2. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM, 2006.
3. CHIRCA, S. *Problemele integrării economice a Republicii Moldova cu România*. Chișinău: Editura ICȘITE, 1993. 72 p.
4. ВИХАНСКИЙ, О. С. *Стратегическое управление*. М.: Гардарика, 2000. 296 с.
5. ЛЮТЕНС, Ф. *Организационное поведение*. М: изд. Инфра – М, 1999.
6. СПИВАК, В. А. *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт – Петербург: Изд. «Питер», 2000.
7. ТОМПСОН, А. А.; СТРИКЛЕНД, А. Дж. *Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов*. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.- М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Стратегическая конкурентоспособность*. Учебник. М.: ЗАО Изд. Экономика, 2005. 504 с.