

УДК 338.24

Федоренко Татьяна Михайловна

## О ПОДХОДАХ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛА

*В статье обоснована роль профессионального развития в деятельности организации. Показана взаимосвязь профессионального развития персонала со стратегией развития организации. Проанализирован зарубежный опыт стратегического подхода к развитию персонала. Предложен вариант формирования механизма профессионального развития персонала.*

**Ключевые слова:** персонал, развитие, стратегия развития организации, система управления персоналом, механизм, профессиональное развитие.

Fedorenko Tatyana Mikhailovna

### ABOUT APPROACHES TO DEVELOPING PROFESSIONAL GROWTH MECHANISM WITHIN PERSONNEL STRATEGY

*The item shows the role of professional growth in the development of the organization. There is an indication of the interrelation between personnel's professional growth and the organization's development strategy. There is also an analysis into foreign experience in employing strategic approach to personnel development. There is some suggestion regarding the development of a mechanism for personnel's professional growth.*

**Key words:** personnel, development, development strategy for organization, personnel management system, mechanism, professional development.

В условиях осуществления радикальных экономических преобразований, внедрения инновационных процессов во все сферы хозяйственной и производственной деятельности, глобализации мировой экономики вызывает глубокий интерес всемирный опыт усиления роли человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций. Организации вынуждены приспосабливаться к новым экономическим условиям хозяйствования, работать в рамках экономической нестабильности внешней среды и жесткой конкуренции. Для выживания любой организации необходим высоко квалифицированный персонал, способный решить эти проблемы. Поэтому развитие персонала – одна из приоритетных функций управления современными отечественными организациями. Кроме того, постиндустриальная стадия развития общества способствует переходу устоявшихся технологий по управлению персоналом и носящих традиционный характер, к более гибким и органическим, что, в свою очередь, требует постоянного развития персонала.

В современной организации определяющим подходом к управлению людьми является признание ценности, полезности и важности человеческих ресурсов. Однако их развитие требует инвестиционных вложений так же, как и большинство других видов экономических ресурсов.

Развитие персонала предполагает повышение уровня образования, квалификации, профессиональных навыков, накопление опыта работников. Именно увеличение работоспособности сотрудников позволяет обеспечивать увеличение объемов общественного производства и конкурентоспособности выпускаемых товаров. По оценкам специалистов Министерства труда РФ, за счет подготовки, переподготовки и совершенствования квалификации практически всех работников действующих предприятий может быть обеспечено до 30 % роста объемов производства. Кроме того, в Копенгагенской декларации по усилению европейской кооперации в профессиональном образовании 29–30 ноября 2002 года по поводу расширения сотрудничества в области образования и подготовки сказано, в частности, о современной ситуации следующее: «...переход к экономике, основанной на знаниях,

которая может достигнуть значительного роста, расширить и усовершенствовать рынок труда, усилить социальные связи, несет новые задачи по развитию человеческих ресурсов» [5].

Рассмотрим трактовку термина «развитие» в современной науке. Так, А. П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [3]. По мнению В. М. Масловой, развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий [6]. П. Э. Шлендера понимает под развитием человеческих ресурсов систему мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [9]. В трактовке Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [1].

В данном исследовании под развитием персонала мы понимаем процесс по реализации комплекса мер по качественному изменению состава персонала организации. Данный процесс направлен на формирование у сотрудников таких качеств, которые отвечают потребностям организации, а также на развитие их профессиональных навыков. В сложившихся условиях эта работа может дать эффективный результат только в том случае, если руководство организации будет использовать стратегический подход к управлению персоналом.

Стратегический подход к развитию персонала организации позволит обеспечить привлечение, удержание квалифицированных сотрудников и повышение квалификации специалистов, тем самым повысив ее конкурентоспособность. Однако необходимо отметить, что на современном этапе в большинстве организаций не формируется и не реализуется стратегия развития персонала.

На современном этапе экономического развития зарубежные ученые выделяют следующие отличительные черты стратегического подхода к развитию персонала [11]:

- 1) развитие персонала формирует миссию и цели, а также играет роль в реализации стратегии организации;
- 2) высшее руководство организации выступает в роли лидеров, а не просто поддерживает развитие персонала;
- 3) не только специалисты по развитию кадров, но старшие менеджеры принимают участие в изучении внешней среды в связи с развитием кадров;
- 4) разрабатывается стратегия, планы и политика по развитию персонала в связи с настоящим и будущим направлениями деятельности организации;
- 5) линейные руководители не только привержены и участвуют в развитии кадров, но и вовлечены в него как стратегические партнеры;
- 6) развитие персонала стратегически интегрировано с другими аспектами управления человеческими ресурсами;
- 7) роль инструкторов расширена – они не только помогают осуществлению программ и выступают в качестве консультантов по изменениям, но и возглавляют и содействуют изменениям;
- 8) специалисты по развитию кадров оказывают влияние на культуру организации;
- 9) особое значение придается эффективности ориентированных на будущее затрат и результатов с точки зрения оценки деятельности по развитию кадров.

Разработка любой стратегии, как известно, должна учитывать и интересы руководства, и интересы ее персонала. Сущность стратегии по развитию персонала организации можно определить в следующих позициях: определение целей управления персоналом; формирование идеологии и принципов кадровой работы; определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации [4].

Для определения возможностей разработки и реализации стратегии развития персонала организации следует воспользоваться SWOT-анализом. Для выявления данной ситуации нами был выполнен SWOT-анализ развития персонала филиала ООО «Газпром ПХГ» «Ставропольское УАВР и КРС» (табл.).

Таблица

**SWOT-анализ развития персонала филиала ООО «Газпром ПХГ» «Ставропольское УАВР и КРС»**

| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наличие опытных управленцев.<br>Наличие опытных консультантов.<br>Высокая квалификация работников.<br>Хорошо оборудованные рабочие места.<br>Социальная поддержка работников.<br>Современное информационное обеспечение работников организации.                                                                                     | Высокая текучесть кадров.<br>Необходимость обучения персонала.<br>Необходимость заполнения вакансий менеджеров и маркетологов.<br>Низкомотивированный персонал.<br>Отсутствие оценки результатов труда.<br>Отсутствие системы аттестации персонала. |
| Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                              |
| Повышение профессионального и квалификационного уровня сотрудников организации.<br>Улучшение социальной защищенности работников.<br>внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи.<br>Аттестация персонала.<br>Развитие межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями. | Отсутствие достойных претендентов на посты менеджеров / маркетологов;<br>Слабая заинтересованность персонала в результатах труда.<br>Миграция трудового персонала в другие организации.                                                             |

SWOT-анализ показал, что в филиале практически отсутствует какая-либо система оценки результатов труда и мотивации персонала. В основном действует принцип уравниловки, какая-либо инициатива со стороны подчиненных должным образом не поощряется. Также не развиты и мотивационные механизмы. Об этом говорят, прежде всего, низкая заработная плата сотрудников, отсутствие дополнительных стимулов. При найме сотрудников решающее значение играют родственные связи, особенно на руководящие должности. В отношении продвижения кадров или карьеры можно сказать, что здесь наблюдаются застойные явления, т. е. какая-либо внутренняя система продвижения кадров отсутствует, самостоятельно сотруднику сделать карьеру крайне трудно, так как на руководящих должностях находятся «старые» кадры. Наблюдается высокая текучесть кадров, практически по всем категориям работающих. Руководители высшего звена управления филиалом относятся к руководителям бюрократического типа. Обучение и повышение квалификации также находится на крайне низком уровне и происходит в основном внутри организации. Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

Следовательно, для данной организации одним из приоритетных направлений реализации стратегии развития персонала может стать повышение профессионального и квалификационного уровня ее сотрудников, т. е. профессиональное развитие персонала, которое, в свою очередь, является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности данной организации.

В литературе и в практической деятельности можно найти ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т. п.

Под профессиональным развитием в науке понимаются систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

В западной культуре управления считается, что профессиональное развитие персонала есть кадрово-экономическая функция, цель которой – обеспечение потребности организации в квалифицированном персонале. В процессе ее реализации происходит содействие развитию индивидуальных склонностей и способностей работников с учетом изменений характера деятельности и необходимости согласования интересов производственных и индивидуальных целей. При этом планируется продвижение и развитие персонала, оценивается его развитие, осуществляется профессиональное обучение.

Как показывает зарубежный опыт, профессиональное развитие персонала оказывает положительное влияние на повышение производительности труда и улучшения деятельности персонала в организациях. Передовые зарубежные предприятия тратят на профессиональное развитие кадров на производстве – от 2 до 10 % фонда оплаты труда [2].

США, Япония, Франция имеют значительный и одновременно похожий опыт в сфере профессионального развития персонала предприятий, который признается их конкурентным преимуществом. В США предпочтение отдается привлечению специалистов нужной квалификации через рынок труда или у конкурентов. В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний находится три главных принципа: непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала для адаптации к новым технологиям и новых форм организации труда; практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала; использование преимущественно активных методов обучения персонала [7].

Основой японской системы профессионального развития на предприятиях является концепция «гибкого работника»: отбор и подготовка работника не по одной, а по двум трем специальностям с последующим повышением квалификации на протяжении всей жизни [13].

Европейская система профессионального развития стратегически ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, динамичного развития и устойчивого экономического роста. Непрерывная подготовка рабочих кадров в странах ЕС осуществляется с отрывом и без отрыва от производства, в компаниях постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планировании дальнейшего использования обученного персонала.

Во Франции реализуется модель государственного вмешательства. Система профессионального развития персонала финансируется как государством, так и компаниями [8].

Таким образом, зарубежный опыт свидетельствует о том, что для профессионального развития кадров существует необходимость использования различных механизмов финансирования и контроля.

Профессиональное развитие персонала организации взаимосвязано с другими подсистемами системы управления персоналом (рис. 1).

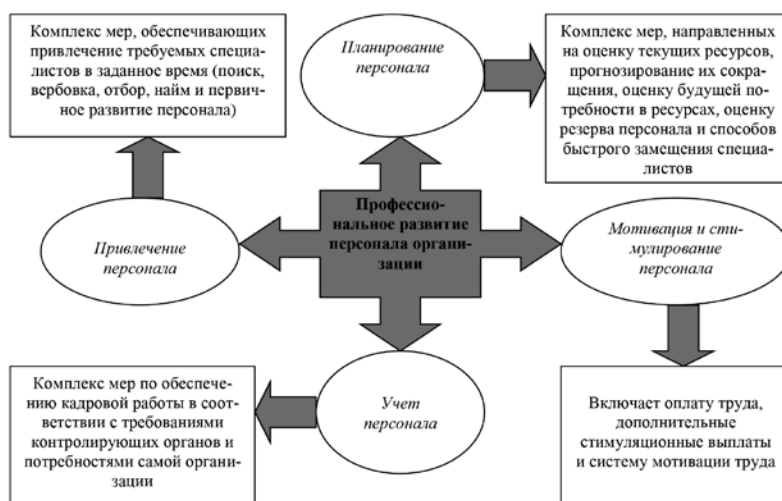


Рис. 1. Взаимосвязь профессионального развития персонала с подсистемами системы управления персоналом организации

Современный механизм профессионального развития персонала, по мнению автора, может быть представлен системой взаимосвязанных элементов, таких как: цели, задачи, принципы, методы профессионального развития персонала, методы оценки эффективности процессов профессионального развития персонала, которые обеспечивают достижение качественных изменений профессионального потенциала личности и реализацию адекватных ему способов реализации профессионализма в организации (рис. 2).

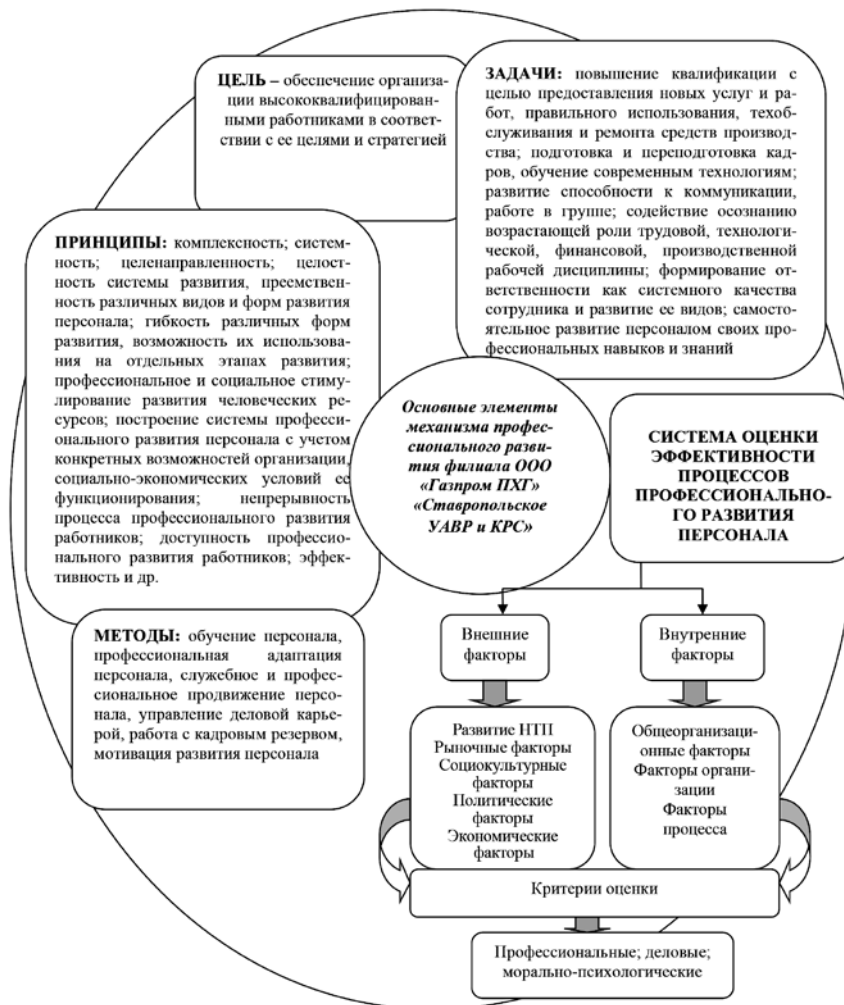


Рис. 2. Механизм профессионального развития персонала организации филиала ООО «Газпром ПХГ» «Ставропольское УАВР и КРС»

Главной целью профессионального развития персонала является обеспечение организации высококвалифицированными работниками в соответствии с ее целями и стратегией.

Для реализации механизма профессионального развития персонала необходимо решить ряд задач: повышение квалификации с целью предоставления новых услуг и работ, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям; содействие осознанию возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины; развитие способности к коммуникации, работе в группе; формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов; самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Важным моментом формирования механизма является и обоснование принципов профессионального развития персонала, таких как: комплексность; системность; целенаправленность; целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала; гибкость различных форм развития; профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов; построение системы профессионального развития персонала с учетом конкретных возможностей организации и др.

Кроме того, механизм профессионального развития персонала включает и методы, к которым относятся: обучение, профессиональная адаптация, служебное и профессиональное продвижение персонала, управление деловой карьерой, работа с кадровым резервом, мотивация развития персонала [12].

Переход к рыночной экономике требует повышенного внимания руководства к оценке процессов развития собственного персонала.

В современной практике управления персоналом выделяется несколько групп методов оценки эффективности профессионального развития персонала, основными среди которых являются следующие [10]: количественные, качественные и комбинированные методы.

Как показывают исследования российских и зарубежных специалистов в сфере развития персонала, эффективность профессионального развития зависит от внутренних и внешних факторов. По степени управляемости факторы можно разделить на три группы: нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые. Факторы внешней среды относятся к категориям нерегулируемых и слаборегулируемых факторов. К регулируемым факторам относятся в основном факторы внутренней среды [1]. При этом необходимо обратить внимание и на критерии оценки персонала.

Таким образом, формирование механизма профессионального развития персонала в филиале является важнейшим фактором его успешной деятельности, достижения поставленных целей и задач. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие инновационных подходов к ведению бизнеса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Внедрение в деятельность филиала предлагаемых принципов, методов и критериев оценки профессионального развития персонала будет способствовать реализации стратегии развития персонала, что напрямую повлияет на результаты конкурентоспособности организации, поможет повысить качество предоставляемых услуг и работ, снизить текучесть кадров.

### *Литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 2007.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. 501 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 716 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 304 с.
5. Копенгагенская декларация по усилению европейской кооперации в профессиональном образовании 29–30 ноября 2002 г. URL: [http://www.rusmagistr.ru/page\\_0002/page\\_0026/page\\_0043](http://www.rusmagistr.ru/page_0002/page_0026/page_0043) (дата обращения: 18.08.2014).
6. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 159 с.
7. Моргунов Е. Б. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. 2004. № 1–2. С. 47.
8. Плутова М. И. Развитие персонала. Отечественный и зарубежный опыт управления научно-образовательным потенциалом. URL: [http://xn--80aacvii1atct7h.xn--p1ai/articles/a\\_2087.htm](http://xn--80aacvii1atct7h.xn--p1ai/articles/a_2087.htm) (дата обращения: 24.08.2014).
9. Управление персоналом / П. Э. Шлендер [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.
10. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова [и др.]. М.: Проспект, 2012.
11. Управление человеческими ресурсами: учебник / Торрингтон Дерек [и др.]. М.: Дело и Сервис, 2004.
12. Хлопова Т. В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий // Проблемы прогнозирования. 2003. №4.
13. Японский журнал «QC сакуру» (Кружки качества). URL: <http://tpm-centre.ru> (дата обращения: 20.08.2014).