

**Сухорученко Олег Владиславович**  
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»  
Соискатель  
*Sukhoruchenko Oleg Vladislavovich*  
*«The state university of management»*  
*Competitor*  
E-Mail: 916750@mail.ru

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика труда)

## **Развитие концепции профессионального развития персонала организации**

### **Development of a technique of management by personnel risks in an organization personnel management system**

**Аннотация:** В статье научно обосновывается тезис о том, что профессиональное развитие персонала должно осуществляться в неразрывной связи со стратегией развития организации и являться неотъемлемой частью системы управления персоналом.

**Abstract:** The thesis scientifically locates in article that professional development of the personnel has to be carried out in indissoluble communication with strategy of development of the organization and be an integral part of a personnel management system.

**Ключевые слова:** Профессиональное развитие, концепция, персонал, стратегия развития организации, система управления персоналом, функции управления персоналом.

**Keywords:** Professional development, concept, personnel, strategy of development of the organization, personnel management system, human resource management functions.

\*\*\*

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. Взаимосвязь профессионального развития персонала с другими функциональными подсистемами системы управления персоналом организации показана на рисунке 1.

Современная научная концепция профессионального развития персонала, по мнению автора, представлена ориентированной на цели развития организации системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: цели и задачи, стратегия и политика профессионального развития персонала организации, принципы, методы развития, технологии развития, обеспечивающие, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации / рабочих мест, а с другой, – возможность удовлетворения потребностей самих работников в профессиональной самореализации.

Важнейшим элементом концепции является цель профессионального развития персонала – обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками в соответствии с организационными целями и стратегией. Цели достигаются посредством реализации конкретных организационных задач.

При разработке концепции профессионального развития персонала руководство организации должно учитывать взаимосвязь общей стратегии развития организации и стратегии профессионального развития персонала. Стратегия задает направление системы профессионального развития персонала, суть которой заключается в воздействии на эффективность деятельности работников. Важным аспектом формирования концепции является и обоснование **принципов** профессиональным развитием персонала, таких как, комплексность, системность, целенаправленность, профессионализм, непрерывность, дифференцированность, индивидуализация, эффективность.



*Рис. 1. Функциональная связь профессионального развития персонала с подсистемами системы управления персоналом организации*

Стратегия и принципы, в свою очередь, определяют **методы** профессионального развития персонала, среди которых: обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебное и профессиональное продвижение персонала, управление деловой карьерой, работа с кадровым резервом, мотивация развития персонала (таблица 1).

**Таблица 1**

**Классификация ключевых методов профессионального развития персонала**

<b>Методы ПРП</b>	<b>Содержание метода</b>
Обучение персонала	Передача знаний посредством целенаправленного и планомерного процесса усвоения знаний, умений и навыков
Профессиональная адаптация	Приспособление работника к технико-технологическим особенностям деятельности в рамках профессии, рабочего места.
Служебно-профессиональное продвижение	Движение персонала в рамках должностной структуры организации, обусловленное ростом его квалификации и необходимостью предоставления работы более высокой сложности.
управление деловой карьерой персонала	Комплекс мероприятий в рамках реализации служебного роста работника, учитывающий его цели, потребности, возможности и способности, в рамках ограничений, обусловленных целями, потребностями, возможностями и условиями организации
Работа с кадровым резервом	Работа по формированию работников, Способных к замещению вышестоящих должностей или занятию рабочих мест более высокой квалификации
Мотивация развития персонала	Комплекс мер, обеспечивающих создание необходимых и достаточных условий для эффективного развития персонала организации и каждого ее работника Разумное использование совокупности мотивов и стимулов, побуждающих работника к развитию, определяющих удовлетворение его потребностей и обеспечивающих достижение личных целей

К современным тенденциям развития концепции профессионального развития персонала можно отнести регулярную адаптацию и профессионализацию молодых работников, опережающий характер профессионального образования, соответствие профессиональной подготовки рыночным требованиям.

Оценка эффективности профессионального развития персонала основана, прежде всего, на информации о качественных характеристиках персонала: опыте, знаниях, навыках, умениях, круге выполняемых обязанностей, перечне успешно решенных задач, карьерных передвижениях, производительности и новаторской активности.

Послекризисный период затрудняет прикладные исследования процессов профессионального развития персонала и оценки их эффективности. Слабое методическое обеспечение, недостаток соответствующего опыта у большинства отечественных организаций снижают возможность применения традиционных методик оценки эффективности. Кроме того существует ряд российских организаций, игнорирующих оценку эффективности вложенных средств в развитие персонала.

Тем не менее, стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление и жесткое влияние на управленческий процесс систем бюджетирования расходов организаций, систем управления менеджментом качества, систем сбалансированных показателей в современной практике российских организаций, позволяет констатировать необходимость повышенного внимания руководства к оценке процессов развития собственного персонала.

В связи с вышесказанным, можно сформулировать несколько принципов, определяющих оценку эффективности профессионального развития персонала:

1. Подходы к экономической эффективности профессионального развития должны быть аналогичными оценке инвестиций в развитие бизнеса.
2. Оценка эффективности должна проводиться до и после профессионального развития. До развития определяются цели, методы и ожидаемые результаты. После профессионального развития результируется некий «бенчмарк» с тем, что закладывали до начала развития и делаются выводы о целесообразности и эффективности проводимых мероприятий.
3. Категорирование целей профессионального развития во временной перспективе. Необходима система взвешенных целей развития персонала с учетом элемента планирования во времени (как правило, на 1 год). Качество данного планирования может быть оценено в объеме утвержденного бюджета.

**Критерии** оценки эффективности должны быть установлены до осуществления профессионального развития и о них должны быть информированы как сами работники, так и руководители организации, отвечающие за организацию профессионального развития. Результаты оценки эффективности профессионального развития доводятся до сведения и работникам, и их руководителям, в дальнейшем данные результаты ложатся в основу планирования профессионального развития персонала организации на перспективу.

В современной практике управления персоналом выделяется несколько групп **методов** оценки эффективности профессионального развития персонала, в качестве основных среди которых можно назвать следующие:

- количественные методы - метод рангового порядка, балльный, метод парных сравнений, коэффициентный, экспертный, в т.ч. метод парных сравнений, графического профилирования, метод "эксперимента" и т.д.;
- качественные методы - представление устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии и др.;
- комбинированные методы – тестирование, метод стимулирующих оценок, метод группировки работников и др.

Помимо этого существуют показатели эффективности программ развития персонала, куда входят специфические для каждой организации бизнес-показатели: текучесть персонала; индекс удовлетворенности клиентов организации; показатель абсентеизма персонала; частота несчастных случаев; привлечение новых клиентов (индекс притока новых клиентов); повышение производительности труда; рост доли рынка; сокращение издержек. Подобные показатели относятся к общекорпоративной эффективности, на них влияет не только профессиональное развитие персонала. Тем не менее, именно эти значения ставят во главу угла при проведении конкретных программ по профессиональному развитию.

На основе проведенного исследования, можно сформулировать следующее определение **оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала** – это организованный и структурированный процесс, в ходе которого устанавливается выгода от профессионального развития работников в соотношении с осуществленными расходами, а также внедряются новые подходы, устраняющие выявленные проблемы и недостатки процесса профессионального развития персонала организации.

Как показывают исследования российских и зарубежных специалистов в сфере и развития персонала, эффективность профессионального развития зависит от *внутренних и внешних факторов*, состав которых представлен в таблице 2.

По степени управляемости факторы можно разделить на нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые. Факторы внешней среды относятся к категориям нерегулируемых и слаборегулируемых факторов, т.к. они не зависят от управленческих решений внутри организации, являясь импульсами для принятия корректирующих решений для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности и финансово-экономического результата. К регулируемым факторам относятся в основном факторы внутренней среды, которые характеризуют эффективность организации производства, качество процесса управления персоналом, степень использования ресурсов.

**Таблица 2**

**Основные факторы влияния на эффективность профессионального развития персонала**

Наименование фактора	Состав фактора
<b>Факторы внешней среды</b>	
Развитие НТП	Разработка новых и развитие действующих продуктов Внедрение новых технологий в производстве и управлении Появление новых видов производственного оборудования
Рыночные факторы	Конъюнктура рынка продукции (динамика спроса и предложения) Конъюнктура рынка труда Конъюнктура рынка образовательных услуг
Социо-культурные факторы	Демографическая ситуация Политика государства в области образования Уровень образования в стране Развитие системы образования в стране
Политические факторы	Стабильность власти Изменения в характере правовых реформ
Экономические факторы	Уровень доходов населения Уровень инфляции Число организаций в стране и уровень корпоративного управления Уровень безработицы Наличие (недостаток) рабочих мест Налоговое законодательство Кредитно-денежная политика государства Глобализация экономики, развитие транснациональных компаний
Правовые факторы	Соответствие законодательства современным реалиям, в т.ч. в сфере образования Стабильность законодательства
<b>Факторы внутренней среды</b>	
Общеорганизационные факторы	Миссия, цели, стратегия организации Изменение организационной структуры производства и управления Изменений технологии производства Организационная структура Стадия жизненного цикла организации Особенности персонала организации: образовательные, половозрастные, социально-демографические характеристики, мотивации в обучении

Факторы организации	Наличие и компетентность подразделения, занимающегося вопросами профессионального развития персонала Потребность в обучении Размеры инвестиций в обучение Материально-техническая база Наличие учебных материалов, вузов-партнеров
Факторы процесса	Методы, формы, темпы обучения Наличие обратной связи
Поддерживающие факторы	Отношение руководства к обучению персонала Формирование обучающейся организации Формирование системы управления знаниями Предоставление возможности обучения всем группам работников Создание условий для использования полученных навыков и знаний Наличие внешней мотивации обучения (повышение заработной платы, продвижение по служебной лестнице, продвижение по горизонтали, привлечение к процессу принятия решений, наличие в системе оценки персонала требований по повышению квалификации и др.) Наличие мероприятий, направленных на предотвращение перехода обученных работников в другие организации

## ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер,2005. – 832 с.
2. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2012.
3. Хлопова Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий // Пробл. прогнозирования. 2003, №4.

**Рецензент:** Афанасьев Валентин Яковлевич , д-р. экон. наук, профессор, зав.кафедрой ФГБОУВПО «Государственный университет управления».