

Мусаева А.З.

ДГУ

г.Махачкала

[ainmus@rambler.ru](mailto:ainmus@rambler.ru)

Багомедов О.М.

ДГУ

[bagomma@yandex.ru](mailto:bagomma@yandex.ru)

Мусаева С.Ш.

ДГУ

[saida2111996@mail.ru](mailto:saida2111996@mail.ru)

## СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация:** В статье рассматривается система развития персонала как фактор динамичного и стабильного развития организации. Развитие персонала - это система взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры. Система развития персонала организации включает совокупность элементов (методов, средств, социальных институтов), которые, воздействуя на объект развития (персонал), задают изменения его способностей, адекватных потребностям организации. В статье предложены: алгоритм разработки плана развития персонала, модель профессионального развития с ориентацией на должностной рост, модель развития персонала с ориентацией на ключевые компетенции, организация процесса развития персонала крупной компании, система развития персонала на корпоративном уровне.

**Ключевые слова:** Развитие персонала, цели и задачи развития, стратегия развития организации, стратегия развития персонала, система развития персонала организации, потребность в персонале, модель развития персонала, профессиональное обучение, кадровый резерв, конкурентоспособность работника, структура обучения, план обучения и развития персонала

**Musaeva A.Z., Bagomedov O.M., Musaeva S.Sh. The system of personnel's development at a company.**

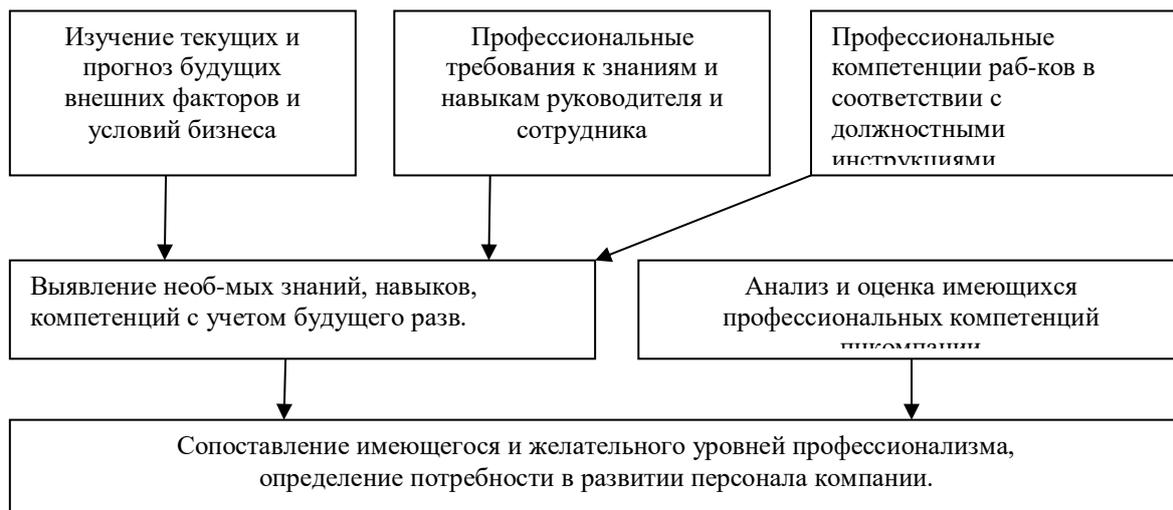
**Abstract:** The article considers the personnel's development system as a factor of dynamic and sustainable development of an enterprise. Personnel development is a system of interrelated actions, the elements of which are: the development of a strategy, forecasting and planning of the demand for personnel in a particular skill, managing career and professional growth; organization of the process of adaptation, education, training, formation of organizational culture. The system of personnel development of a company includes a set of elements (methods, means, social institutions), which, by influencing the development object (personnel), set changes of its abilities, reasonable with the needs of the company. The article proposes: an algorithm of a development plan for the personnel, a model for the development of the personnel with a focus on core competencies, and the organization of the process of employee development at the corporate level.

**Keywords:** Personnel development, development goals and objectives, development strategy, personnel development planning, personnel development system, personnel training, personnel development, personnel training.

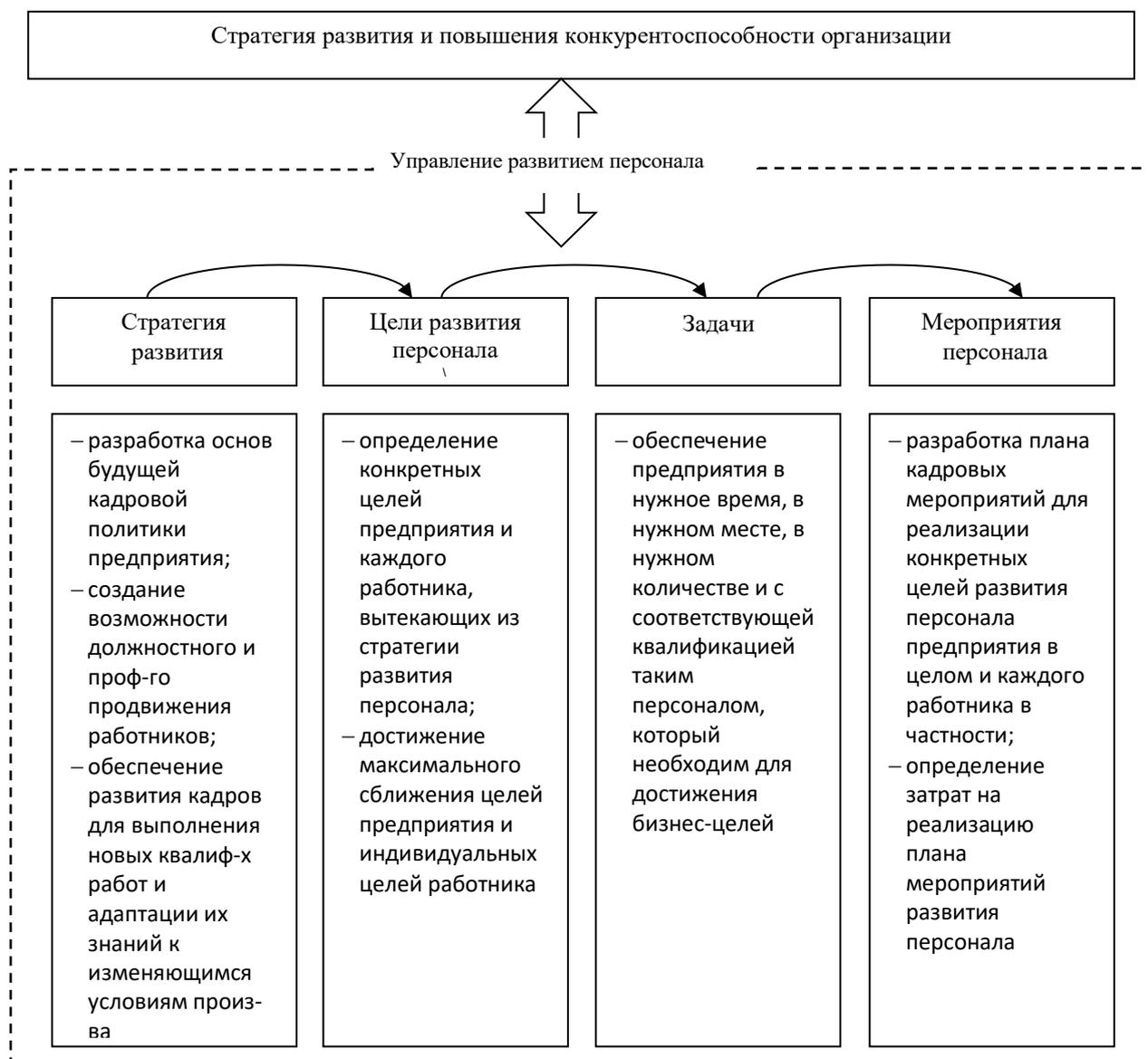
Развитие является одним из важнейших категорий диалектики и обозначает процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому. Это означает, что исходный объект приобретает новые формы при сохранении своих сущностных, глубинных свойств. Необходимость развития персонала обусловлена серьезными изменениями, происходящими на рынке труда сегодня. Традиционно под развитием персонала понимают совокупность мер, связанных с переподготовкой и повышением квалификации кадров, с профессиональным обучением работников. Сегодня этот узкий, традиционный взгляд на развитие персонала меняется.

Потребность в профессиональном развитии персонала определяется путем выявления несоответствия, между имеющимися знаниями и навыками персонала, и теми знаниями, которые требуются для достижения поставленных организацией задач. Речь идет о выявлении различий между будущими и существующими компетенциями. В некоторых случаях

объектом развития становится совокупность концепций, соответствующих определенной должности.



**Рис. 1. Определение потребностей в развитии персонала**



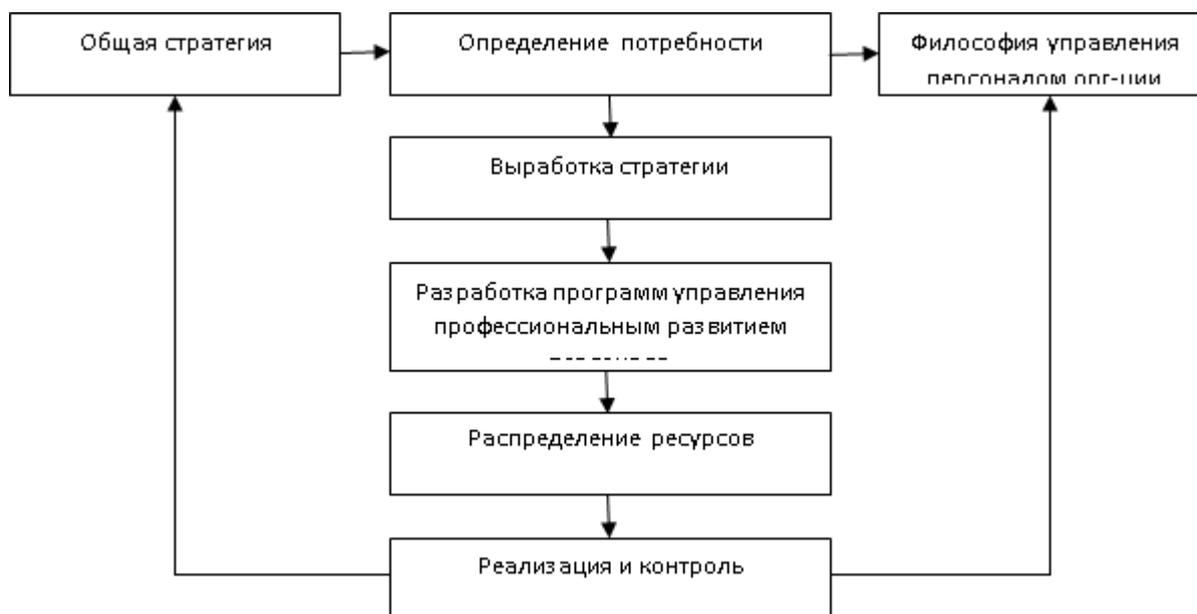
**Рис. 2. Взаимосвязь стратегий организации и ее персонала**

Определение потребностей в развитии работника осуществляется в процессе проведения различных оценочных процедур: аттестации, в рамках управления по целям. Роль оценки персонала чрезвычайно велика и ответственна, и она должна быть направлена не только на определение текущих результатов работы сотрудника, но и на выявление потребностей его развития (рис. 1).

Задачами развития персонала организации являются: повышение конкурентоспособности организации; обеспечение ее выживания в долгосрочной перспективе; рост стратегического потенциала организации. Разработка совокупности требований к персоналу обязательное и необходимое условие формирования стратегии развития персонала организации.

Стратегия развития и повышения конкурентоспособности организации определяет основные направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности организации. Стратегия развития организации и стратегия развития ее персонала взаимозависимые и взаимопроникающие. Изменение стратегических ориентиров развития организации влечет за собой изменение стратегии развития его персонала, и наоборот - качественные и количественные сдвиги в структуре персонала влекут за собой необходимость корректировки и внесение изменений в стратегические планы развития организации в целом (рис. 2).

Схема разработки стратегии управления развитием персонала представлена на рис. 3. Стратегия управления развитием персонала организации опирается на те же подходы, что и стратегия управления человеческими ресурсами в целом.



**Рис. 3. Процесс разработки стратегии управления развитием персонала**

Содержание инновационной, технико-технологической и стратегии качества продукции во многом определяют совокупность перспективных требований к персоналу организации, а сам стратегический подход к развитию персонала заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества организации, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу (табл. 1).

**Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала организации**

<b>Стратегия организации</b>	<b>Требования и особенности стратегии развития персонала</b>
Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой предприятием продукции	Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои Стратегия развития персонала должна быть ориентирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции
Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия	Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой
Технико-технологическая стратегия развития промышленного предприятия	Опирается на внутренний научно-технический потенциал промышленного предприятия. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия

Стратегия развития персонала - обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей (рис. 4).

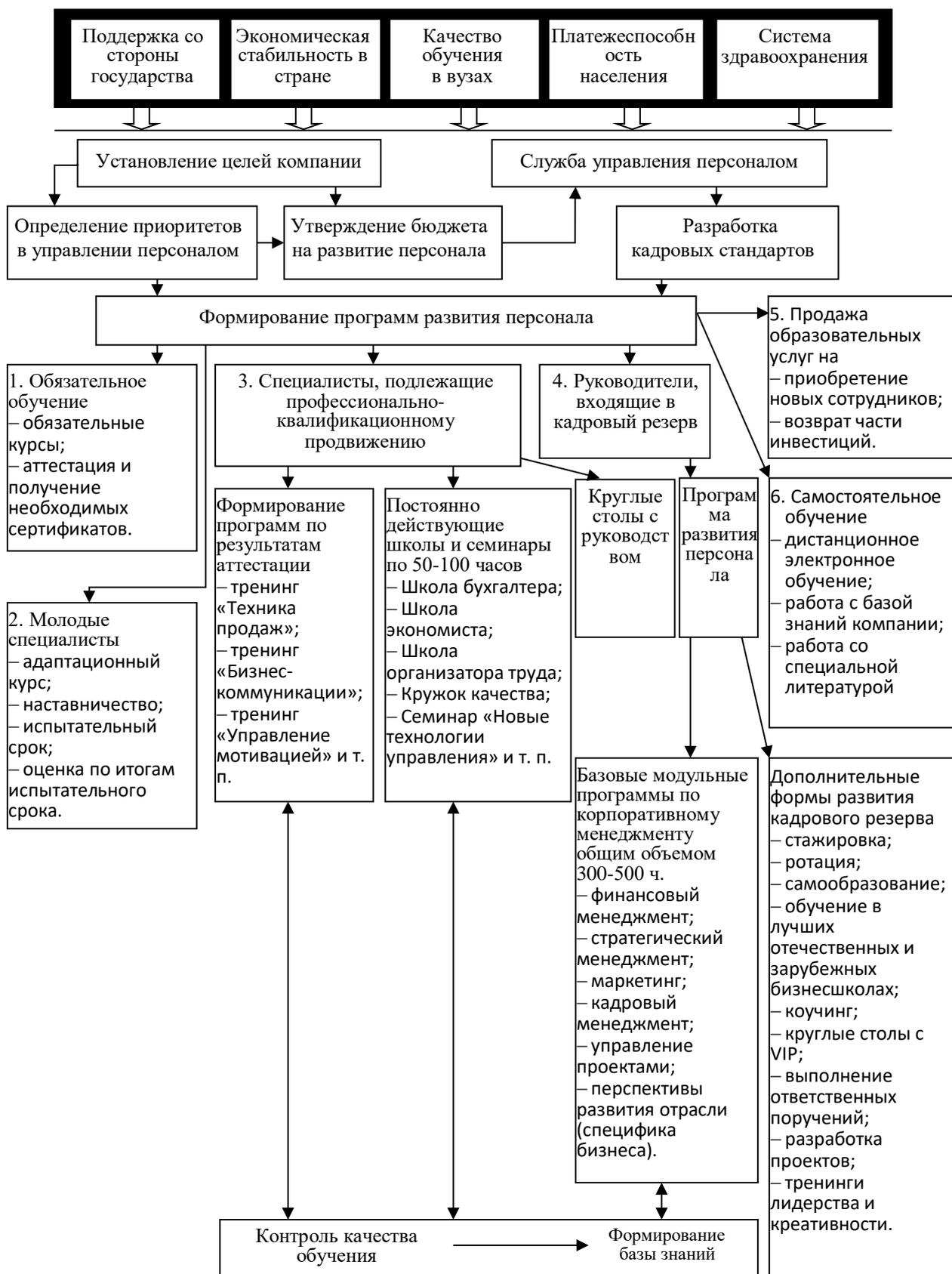
1. Связь стратегии развития персонала с бизнес-стратегией организации	Определение возможностей	2. Управление потенциалом персонала
Определение приоритетных путей развития персонала	Стратегия развития персонала организации	Определение мотивации сотрудников
4. Выявление приоритетных направлений инвестирования в персонал	Отслеживание тенденций на рынке труда	3. Имидж организации как работодателя

**Рис. 4. Организационно-экономическая модель стратегии развития персонала промышленного предприятия**

На этапе формирования стратегии развития персонала: а) планируют, какой персонал (по численности, типу, образованию, квалификации и пр.) необходим для реализации стратегии и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия; б) исследуются общие тенденции кадровой структуры предприятия, включающие такие показатели, как текучесть,

рекрутинговая активность, количество сотрудников пенсионного возраста и т.д.

**ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**



**Рис. 5. Система развития персонала на корпоративном уровне**

Все эти данные в дальнейшем применяются для совершенствования системы подбора,

обучения, распределения функций между сотрудниками и подразделениями - т.е. создания сбалансированного потенциала рабочей силы. Анализ сбалансированного потенциала персонала позволяет выделить ключевые типы сотрудников, наличие которых на предприятии необходимо для его дальнейшего развития. После этого определяется, какие программы развития персонала должны быть расширены, а какие, напротив, сокращены.

После завершения формирования стратегии развития персонала приступают к разработке механизма системы управления развитием персонала, включающего в себя методическое, техническое, информационное и организационное обеспечение, посредством которого осуществляется реализация разработанной стратегии развития персонала организации.

Систему развития персонала организации следует рассматривать преимущественно как систему управления профессиональным опытом работников, состоящую из социальных институтов профессионального развития, причем преимущественно исходя из задач организации. Ее основная задача в накоплении, как в обществе, так и в конкретной организации, необходимого профессионального опыта работников. Она включает совокупность элементов (методов, средств, социальных институтов), которые, воздействуя на объект развития (персонал), задают изменения его способностей, адекватных потребностям профессионального опыта организации. В организации может и не быть ряда элементов системы управления профессиональным опытом персонала. Например, компании могут заниматься работой по профессиональной ориентации, профессиональным отбором, профессиональным обучением, поручая это другим организациям. Описание системы развития персонала на микроуровне представлено на рис. 5.

Например, функцию оказания помощи при выборе профессии, формирование профессиональной направленности личности могут оказывать специализированные социальные институты - центры профессиональной ориентации, семья, школа. В то же время эта система имеет и общие элементы. Это профессиональные учебные заведения, одновременно обеспечивающие профессиональное развитие человека и передачу накопленного профессионального опыта предшествующих поколений.

«Внешняя» подсистема профессионального развития персонала, представленная образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих, строится и функционирует на принципах и правовых основах, изложенных в ряде нормативных документов. Основными из них являются: Закон Российской Федерации «Об образовании», постановления Правительства РФ, в частности постановление «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» (от 4 ноября 1993 г. №1137).

Внутреннюю подсистему составляют кадровые службы, одновременно выполняющие функции, связанные с профессиональным развитием персонала, и в то же время являющиеся важным элементом управления циклом профессиональной жизни человека - управление карьерой персонала. Это комплексная форма индивидуального профессионального развития, выполняющая функции формирования, воспроизводства, приращения и рационального использования профессионального опыта персонала.

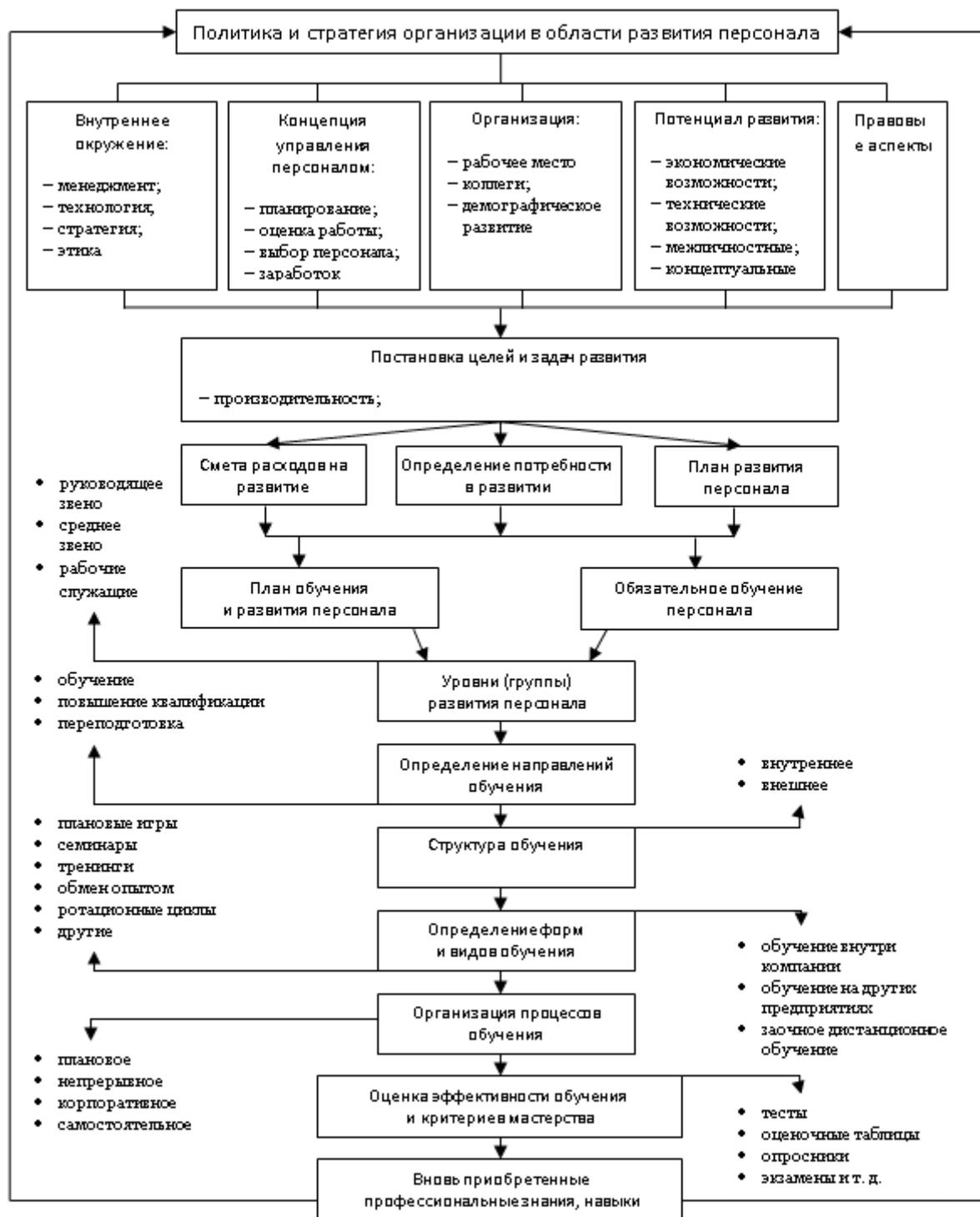
В крупных организациях развитие персонала - это система взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры (рис. 6).

Данная система функционирует на основе плана развития (образовательного плана организации), в котором обычно указываются:

- цели развития, подразделяемые:
- по рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на

определенные должности;

- областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;



**Рис. 6. Организация процесса развития персонала крупной организации**

- меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

- предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем, например, обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, практика внутри предприятия и т.д.;

- сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или

преимущественно ими финансируются, например, обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или дистанционное обучение и др.

На практике существует несколько основных подходов к управлению развитием персонала. Первый подход к развитию персонала - традиционный - реализуется в виде модели вертикального продвижения сотрудников. Цель такого развития - подготовка перспективных сотрудников к занятию руководящих должностей. Подготовка направлена на выявление и оценку их организационных способностей, и развитие лидерского потенциала. Она сосредоточена на расширении знаний и навыков, необходимых для выполнения управленческих функций. В основе этой модели развития - работа с кадровым резервом (рис. 7).

Данный подход, помимо очевидных достоинств (полнота решаемых задач, обоснованность принимаемых решений, широкий спектр применяемых методов), имеет недостатки. В частности, в большинстве организаций назначение преемников на должности руководителей происходит, если занимающие их работники увольняются из организации или сами переходят на другую должность. Отсутствие или несоблюдение плана высвобождения приводит к снижению заинтересованности кандидатов из кадрового резерва к профессиональному развитию, а в ряде случаев и к тому, что перспективные сотрудники покидают организацию.

Такой подход позволяет решать исключительно внутренние задачи компании по самообеспечению кадрами квалифицированных руководителей и совершенно не учитывает стратегические аспекты управления человеческими ресурсами предприятия.

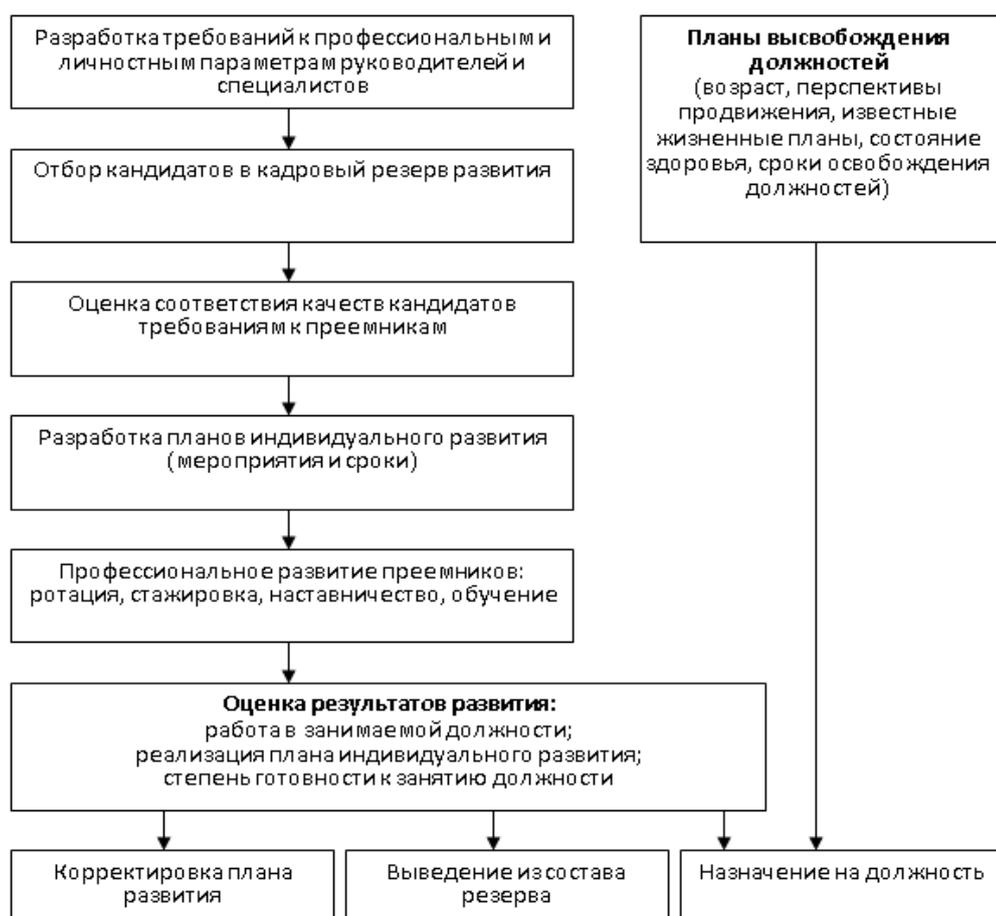
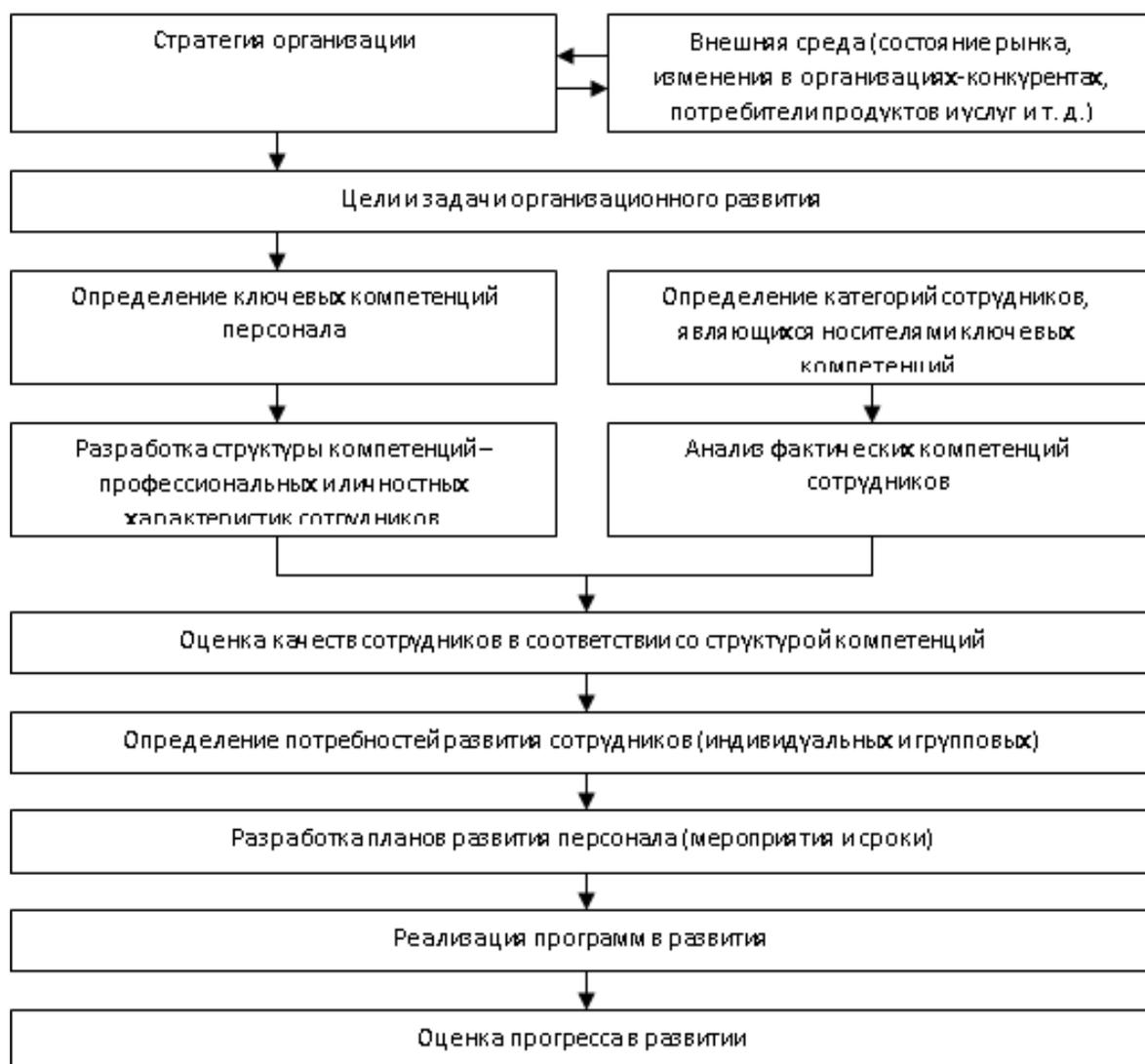


Рис. 7. Модель профессионального развития с ориентацией на должностной рост

Второй подход ориентирован на развитие компетенции работников без обязательного изменения должностного статуса (рис. 8).



**Рис. 8. Модель развития персонала с ориентацией на ключевые компетенции**

Он базируется на гибких программах подготовки работников, которые создаются под конкретные задачи организации. Большинство фирм - от крупных до совсем небольших - используют гибкое обучение как необходимый элемент организационного развития. В основе третьего подхода - метод управления по целям (МВО), позволяющий регулировать и направлять деятельность работников через определение текущих задач и перспективных целей.

При этом происходит постоянная оценка потенциала работника, и выявляются направления его развития. Безусловное преимущество такого подхода к развитию персонала в том, что в рамках управления по целям создается эффективный механизм, включающий все компоненты профессионального развития персонала:

- цели и задачи организации определяют структуру ключевых компетенций сотрудников;
- оценка сотрудников сосредоточена на определении их профессионального и личного потенциала и установлении его соответствия с будущими потребностями организации;
- профессиональное обучение базируется на индивидуальном подходе к развитию конкретного сотрудника;
- решение о профессиональном продвижении сотрудника подкреплено результатами систематической оценки его деятельности и потенциала;

- мотивация формируется за счет создания заинтересованности работника в развитии и подкрепляется возможностями профессионального и должностного роста.



Рис. 9. Место стратегии развития в системе управления персоналом организации

Таким образом, отличительные черты данного подхода: гибкость, мобильность, обоснованность и ориентированность подготовки сотрудников на решение задач организации. Его недостатки: работники и руководители в большей степени сосредоточены на решении задач ближайшего времени, так как деятельность подчиненных планируется на месяц, квартал, год - формальное отношение к определению целей персонала на уровне подразделений.

Четвертый подход находит выражение в теориях и практике создания саморазвивающихся организаций. Концепция состоит в том, что в организации возможно создание механизма, «запускающего» и поддерживающего процессы саморазвития. Основные принципы здесь - ориентация на лидерство, командную работу, соревновательность, партнерство. Несмотря на очевидную сложность реализации данного подхода, в мировой и отечественной практике уже накоплен опыт построения организаций такого типа. При этом, развитие персонала подразумевает (рис. 9):

- управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

- процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

- профильные функции - контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

План развития работника должен включать:

- задания на определенный период, выполнение которых обеспечит переход к следующему этапу должностного роста;

- мероприятия по профессиональному и личностному развитию (самостоятельные занятия, изучение специальной литературы, наставничество руководителя/тренера, стажировки);

- план повышения квалификации сотрудника в учебных заведениях (при необходимости);

- план карьерного роста.

В профессиональном плане работник развивается все время, пока он работает в организации. Став частью команды, работник использует многочисленные ресурсы для дальнейшего профессионального роста, в том числе систему наставничества, регулярно проводимые учебные программы и семинары, постоянное обучение во время работы над проектами. Высокотехнологичное обучение включает как тренинги в классе, так и обучение с помощью Интернета (web-based programs). Непрерывно совершенствуя свои знания и повышая квалификацию, работники получают профессиональную сертификацию и лицензии, становятся членами бизнес-ассоциаций и профессиональных организаций.

#### Список источников:

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
5. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
6. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
8. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
11. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
12. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
13. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
14. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
15. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
16. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
17. Управление человеческими ресурсами./Под ред. Руденко А.М. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 350с.
18. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть вторая. – М.: Альфа - Пресс, 2009. – 1312с.
19. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
20. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
21. Kenney J., Reid M. Training interventions, London, IPM, 1988.
22. Hamblin A.C. Evaluation and Control of training. McGraw-Hill, London, 1974.
23. Robbins S. Organization Behavior. Seventh Editions. Prentice all International, 1996.
24. Nitzsche I. Spielregeln im Job. Wie Frauen sie durchschauen und fur sich nutzen / I. Nitzsche. – Munchen, 2005.