УДК 005.95
JEL classification: M 12, L 20, Z 22

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

РУДЕНКО А.Д.,
обучающийся магистратуры
кафедры управления персоналом и экономики труда,
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: k_upet@donampa.ru

Аннотация. *Статья посвящена исследованию управления развитием персонала предприятия. Развитие сотрудников рассматривается как неотъемлемая составляющая системы управления персоналом. Отмечается необходимость индивидуального подхода к подбору сотрудников для повышения квалификации. Разработаны мероприятия по развитию персонала.*

Ключевые слова: *персонал, предприятие, работник, развитие, повышение квалификации, профессиональные качества.*

PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

RUDENKO A.D.,
Master student of the Department of Human Resources Management
and Labor Economics
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail: k_upet@donampa.ru

Annotation. *The article is devoted to the study of enterprise's personnel development management. Employee's development is seen as an integral component of the personnel management system. The need for an individual approach to the selection of employees for advanced training is noted. Staff development measures have been drawn up.*

Keywords: *personnel, enterprise, employee, development, advanced training, professional qualities.*

Постановка проблемы в общем виде. Изменения в конкурентной среде ставят перед предприятиями задачу повышения эффективности их деятельности за счет своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся условия. Это становится возможным при условии развития кадрового состава организации.

В современных реалиях быстрого устаревания профессиональных навыков персонала способность организации развивать своих сотрудников является одним из главных факторов успеха. Развитие персонала включает все мероприятия, направленные на повышение квалификации и карьерный рост сотрудников. Прежде всего, это обучение, которое дает необходимые знания, улучшение профессиональных навыков через повышение квалификации, а также переквалификация, которая, по сути, дает сотруднику дополнительное образование. Задача кадровой службы в этом процессе состоит в выявлении потребности в развитии персонала, определении сроков и методов его проведения, контроле реализации запланированных мероприятий и оценке результатов.

Актуальность работы обусловлена первостепенной важностью роли человеческих ресурсов в деятельности предприятия, и как следствие, значимостью своевременного выявления потребностей в развитии кадров, внутреннем должностном их перемещении и проведении мероприятий, направленных на удовлетворение этих потребностей.

Вопросам развития персонала посвящены исследования Волохатой А.В., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Лясникова Н.В., Рекешевой Ф.М. Чулановой О.Л. и др. Отмечается ответственность предприятия за обеспечение профессионального роста своих сотрудников. Компетенции персонала выступают основным фактором успеха организации в стратегической перспективе.

У сотрудников, использующих возможности для профессионального развития, повышается удовлетворенность трудом и лояльность к организации.

Усилия организации по обеспечению развития персонала не только укрепляют конкурентные позиции организации на фоне других производителей, но и повышают конкурентоспособность каждого работника на рынке рабочей силы за счёт обновления знаний, усовершенствования профессиональных навыков, что может вызвать интерес со стороны других работодателей.

Цель исследования заключается в совершенствовании технологии управления развитием персонала на современном предприятии.

Изложение основного материала исследования. Потребность в квалифицированных кадрах является постоянной для всех организаций. Каждый специалист должен обладать широким набором навыков, проявлять лояльность к организации и быстро адаптироваться в ней, а также совершенствовать свои навыки и приобретать новые знания. Безусловно, теоретически на рынке труда можно найти профессионалов любого уровня, но на практике действительно стоящие кадры либо очень быстро становятся объектами охоты со стороны конкурентов, либо активно удерживаются своими изначальными работодателями. Именно поэтому в круг первостепенных задач HR-менеджеров входят вопросы, связанные с развитием собственного персонала предприятия, и взращиванием новых специалистов из кадров более низкой квалификации с целью дальнейшего их перемещения на новые позиции внутри компании.

Вместе с тем, уход сотрудника на длительный больничный, в декрет, его увольнение по собственному желанию, выход на пенсию или перевод на другую должность - неизбежная ситуация в любом рабочем коллективе. В случае выбытия работника очень важно своевременно подобрать ему достойную замену в кратчайший срок, а также адаптировать к новому месту работы и при необходимости обеспечить необходимое профессиональное развитие для соответствия квалификации выполняемым рабочим задачам. Такое замещение выбывших сотрудников новыми представляет собой естественное движение кадрового состава. Оно может быть как внутренним, связанным с ротациями персонала в организации, так и внешним, т.е. между предприятиями, отраслями и регионами. Движение кадров является естественным процессом обновления трудовых ресурсов в любой организации [1, с. 106]. Новому сотруднику бывает тяжело влиться в коллектив, особенно если ранее он не имел опыта работы в должности. Если ему не предоставят соответствующее обучение, скорее всего, новый сотрудник не сможет в полной мере исполнять свои прямые обязанности, что негативно скажется на показателях деятельности предприятия.

Развитие персонала является неотъемлемым элементом управления персоналом и включает следующие направления:

- обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- адаптация;
- перспективная и текущая оценка персонала;
- развитие карьеры работников;
- формирование кадрового резерва [2, с. 390].

Перечисленные направления становятся основой для профессионально-квалификационного продвижения - комплекса мероприятий, направленных на полномерное заполнение вакантных мест посредством подготовки и внутрипроизводственного перемещения персонала для формирования относительно стабильного трудового коллектива, его способности сохранять и накапливать человеческий капитал.

Для работодателя обучение и развитие персонала — это способ получить экономические, организационные, управленческие или производственные выгоды от профессионального роста конкретных сотрудников и персонала организации в целом. В рамках концепции развития персонала предполагается, что эти выгоды станут следствием повышения качества работы, гибкости и способности к принятию решений в результате повышения уровня знаний и компетенций [3, с. 204].

Фундаментальными принципами системы развития персонала в организации выступают:

- целостный характер системы развития персонала, обеспечивающий системность использования и преемственность конкретных видов и форм развития персонала;

- проективный характер развития персонала на основе прогноза будущих условий развития организации и ее потребностей в навыках персонала;

- гибкость применяемых форм и методов развития персонала, возможность их поэлементного применения, разделения на этапы;

− профессиональное, социальное и материальное стимулирование развитие человеческих ресурсов;

− конкретизация возможностей и потребностей организации в развитии персонала, исходя из социально-экономических особенностей ее деятельности [4, с. 65-66].

Реализация этих принципов требует постоянного контроля и управления со стороны ответственных лиц. Система развития персонала в организации способствует формированию рабочей силы, обладающей более углубленными профессиональными качествами, способностями и навыками, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера. В результате, профессиональное развитие персонала позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия, повышает ценность квалифицированных кадров и способствует росту потенциала персонала [5, с. 94].

Найти надежного и квалифицированного человека на руководящую позицию - непростая задача для любого предприятия. Необходимо, чтобы новый сотрудник умело справлялся со своими руководящими обязанностями, был лояльным к компании и быстро адаптировался в незнакомом коллективе.

Разумеется, способных профессионалов на рынке труда единицы. Поэтому все большую актуальность в HR-среде приобретает задача формирования специалистов такого уровня внутри компании из своего коллектива с более низких позиций. Сотрудники, активно продвигающиеся по ступеням карьерной лестницы в рамках одного предприятия, быстрее адаптируются к новым обязанностям, поскольку хорошо ознакомлены со структурой предприятия в целом.

Таким специалистам легче сориентироваться в затруднительной ситуации, чем пришедшим со стороны работникам. К тому же, получив в знакомом коллективе возможность для самореализации, сотрудник не будет искать новое место работы, и затраты на его обучение не станут убытком компании. Все это

говорит о преимуществе формирования резерва профессионалов внутри предприятия. Главное - грамотное и своевременное обучение сотрудников.

В соответствии с целями развития персонала оценка компетенций сотрудников, их профессиональных навыков и умений производится, как правило, на основе нескольких приемов, среди которых:

− интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника;

− психологические, профессиональные и общие тесты;

− самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации;

− деловые игры, разбор бизнес-ситуаций;

− методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику.

По результатам оценки принимается решение относительно дальнейшего развития персонала. У конкретных сотрудников формируется набор оцениваемых компетенций, которые отражают уровень его успешности в рамках той должности, в которой он оценивается.

Успеха достигают те компании, которым удается гармонизировать свои стратегические цели с жизненными и карьерными целями своих работников. Основные методы обучения и развития персонала предприятия можно разделить на осуществляемые на рабочем месте и те, которые осуществляются вне рабочего места (табл. 1).

Таблица 1

Основные методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
производственный инструктаж	конференции
лекции, семинары	
освоение смежных специальностей – стажировка в должности	тренинги
горизонтальная и вертикальная ротация	курсы

Управление развитием персонала организации опирается на принципы непрерывности, функциональности и доступности системы обучения персонала. В соответствии с ними и определяются форматы и варианты обучения, наиболее оптимальные для конкретного предприятия и в данный период времени. Развитие персонала ориентировано, в первую очередь, на повышение профессиональных, функциональных, управленческих и корпоративных компетенций персонала компании.

При анализе рабочей силы необходимо определиться, существует ли необходимость в привлечении новых сотрудников, либо же целесообразнее обеспечить профессиональное развитие уже имеющихся. Важно своевременно организовать соответствующие мероприятия по решению данной проблемы, поскольку недостаточное внимание к ней приведет к деградации и упадку производства по причине невозможности полноценной реализации нормальных рабочих процессов в их полном объеме и в необходимые сроки [6, с. 60-61]. Таким образом, развитие персонала как функция управления представляет собой систему упорядоченных взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры коллектива, отвечающего потребностям предприятия

На предприятии всегда найдутся сотрудники с активной жизненной позицией, стремящиеся к новым знаниям и профессиональному совершенствованию. Вместе с ними нередко встречаются работники, у которых нет карьерных амбиций, потенциала или мотивации. Основная задача руководителя - распознать, кто из сотрудников принадлежит к первой группе, а кто - ко второй. Только индивидуальный подход к обучению, основанный на изначальном профессиональном уровне сотрудника, может принести оптимальный по соотношению цена-качество результат [7. с. 334].

Некоторые компании применяют методы, при которых происходит одновременное обучение всех сотрудников (тренинг оплачивается независимо

от количества участвующих человек). Как показывает практика, люди, которые обучаются по неподходящей программе, не усваивают материал в той мере, в которой он им предоставлялся. В итоге руководство компании осуществляет неэффективные инвестиции. Происходит снижение мотивации у части сотрудников компании и теряется рабочее время.

Перед тем как приступить к обучению и развитию персонала, необходимо оценить уровень знаний и компетентность каждого работника. Это даст возможность определить формат предстоящего тренинга для сотрудников и будет способствовать более эффективной отдаче обучающихся. Предварительный анализ исходного уровня специалистов поможет спрогнозировать карьерный рост членов команды, составить программу по развитию профессиональных навыков и компетенций на актуальных для компании должностях [8, с. 98].

Поднимаясь по карьерной лестнице, сотрудник должен изучать объем предстоящих задач, понимать свои функциональные обязанности, систему подчиненности, показатели, по которым будет оцениваться работа его подразделения. Новому руководителю также необходимо разобраться, по каким критериям предыдущий управленец строил процессы управления. Продвижение руководителя со среднего уровня на высший должно идти рука об руку с ростом уровня его профессионализма, преданности интересам организации и стремления развиваться в дальнейшем. Со временем он всё меньше становится специалистом и всё больше руководителем. В результате принятые им решения оказываются более ценными, зона его ответственности расширяется, усложняются задачи и вопросы, которые возлагаются на возглавляемое подразделение [9, с. 89].

Образование и развитие персонала вне рабочего места отличается более высоким разнообразием форм. В то же время оно требует дополнительного финансирования и отрывает коллектив от основной деятельности. В качестве примера мероприятий по развитию сотрудников за пределами компании можно привести различные семинары, лекции, обучающие тренинги и т. д. Наиболее

популярным образовательным мероприятием для персонала является лекция, которая доступна по стоимости и может проводиться для любого количества специалистов самых разных уровней. Этот вид донесения информации дает возможность выделить наиболее важные моменты и способствует передаче широкого спектра знаний в сжатые временные сроки. К отрицательным сторонам лекций относят отсутствие обратной связи и контроля степени усвоения материала.

Тренинги по развитию персонала включают коллективный анализ реальных ситуаций, в которых необходимы профессиональные навыки, высокая квалификация и глубокое знание теории. В ходе деловых игр происходит моделирование различных бизнес-процессов и возможных производственных ситуаций, что дает возможность сотрудникам попробовать свои силы в различных ролях. Важной составляющей мероприятий по развитию персонала является такой простой способ, как самообучение. Преимущества самостоятельного образования заключаются в том, что люди получают возможность контроля над временем занятий и темпом усвоения материала [10, с. 43]. В то же время при подобном обучении отсутствует такой важный фактор, как обратная связь.

Основные технологии, которые используются в процессе управления развитием кадров, выглядят следующим образом:

− программы развития и обучения (тренинги, мастер-классы и др.);

− получение практических навыков (участие в проектах, стажировки, перемещение персонала между отделами, должностные ротации, временное исполнение обязанностей непосредственного руководителя);

− самообучение (специальная развивающая литература, профессиональные периодические издания, профильные веб-проекты, семинары и т. д.);

− обучение других сотрудников (разработка программ профессионального образования для персонала, наставничество, работа над нормативными документами).

Все большее значение в процессе обучения отводится индивидуальным методам, призванным найти подход к сотруднику вне зависимости от уровня его компетенций и опыта. Наиболее значимыми факторами, определяющими направление, методы и темпы развития персонала на предприятии, являются потребности, специфика, возможности и цели предприятия и самих сотрудников, а также условия внешней среды, в которой существует и осуществляет свою деятельность данное предприятие.

Выводы. Необходимость в профессиональном развитии сотрудников была и остается весьма значимой проблемой в системе управления персоналом. Прежде всего, следует обеспечивать приобретение новых знаний и умений тем специалистам, которые уже трудятся на предприятии и зарекомендовали себя с положительной стороны. Вместе с тем, квалифицированные работники по различным причинам могут перейти к другому работодателю, и им на замену будут приняты новые сотрудники, еще на обладающие необходимыми компетенциями. Перед руководством стоит задача внедрения системы развития персонала, позволяющей обеспечивать обучение, повышение квалификации и профессиональную переподготовку сотрудников, исходя из интересов и возможностей предприятия.

Список литературы

1. Бабаян, Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э. А. Бабаян. – Текст: непосредственный // Аллея науки. – 2018. – Т. 3, № 9(25). – С. 105⁻109.

2. Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 1 (105). – С. 389-392. – URL: https://moluch.ru/archive/105/25008/ (дата обращения: 24.04.2024).

3. Помаскина, А. Ю. Особенности управления профессиональным развитием сотрудников различных мотивационных типов / А. Ю. Помаскина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 4 (346). – С. 203-205. – URL: https://moluch.ru/archive/346/77992/ (дата обращения: 26.04.2024).

4. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КНОРУС, 2016. – 224 с. – Текст: непосредственный.

5. Технологии управления развитием персонала : учебник / под редакцией А. В. Карпова, Н. В. Клюевой. – Москва : Проспект, 2022. – 408 с. – Текст: непосредственный.

6. Аваев, В. Е. Современные теории мотивации труда и реальная экономика / В. Е. Аваев, С. А. Карташов, Л. Н. Тохтиева. – Текст: непосредственный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 4. – С. 58-65.

7. Титова, С. В. Индивидуальный план развития сотрудника – результативный способ управления карьерой в организации / С. В. Титова. – Текст: непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 1(51). – С. 333-337.

8. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 122 с. – Текст: непосредственный.

9. Власенко, У. В. Кадровая стратегия предприятия в условиях турбулентности внешней среды / У. В. Власенко. – Текст: непосредственный // Аллея науки. – 2017. – № 7. – С. 118-121.

10. Кузнецов, В. В. Методика профессионального обучения : учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 136 с. – Текст: непосредственный.

Научный руководитель:
Казанцева Л.С., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация