

УДК 005.95/.96

Носкова Жанна Александровна, студент,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, mooneclips@rambler.ru
Вражнова Марина Николаевна, д-р пед. наук, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, ok@madi.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Статья посвящена исследованию актуальных проблем и организационных затруднений в системе развития персонала отечественных предприятий. Авторами обозначена актуальность и практическая значимость темы. Изучены различные трактовки термина «развитие персонала» и разработано авторское определение. Проанализированы тенденции в практике обучения персонала российских организаций. Предпринята попытка обобщения препятствий в разработке и реализации мероприятий по развитию персонала в российских компаниях. Сделан вывод о том, что главным условием эффективности системы развития персонала является мотивированность всего трудового коллектива, включая руководителя, и благоприятная для нововведений среда.

Ключевые слова: развитие персонала, рынок труда, заработная плата, обучение, квалифицированный работник, инструмент развития.

Noskova Zhanna A., student,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, mooneclips@rambler.ru
Vrazhnova Marina N., doctor of pedagogical sciences, associate professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, ok@madi.ru

CURRENT PROBLEMS AND OBSTACLES IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF THE DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. Article is devoted to a research of current problems and obstacles in the system of development of personnel domestic the enterprises. The author has designated relevance and the practical importance of a subject. Interpretations of the term "development of personnel" at a number of authors are studied and author's definition is developed. Tendencies in practice of training of personnel of the Russian organizations are analyzed. An attempt of generalization of barriers in development and realization of actions for development of personnel in the Russian companies is made. The conclusion is drawn that the

main condition of effective system of development of personnel is the high level of motivation of all labor collective, including the head, and Wednesday, favorable for innovations.

Key words: development of personnel, labor market, salary, training, skilled worker, instrument of development.

Актуальность

Развитие персонала является одним из наиболее масштабных и значимых элементов системы кадрового менеджмента в организации. Данный процесс позволяет компании повысить производительность труда, снизить текучесть кадров, а также более успешно адаптироваться к динамично меняющимся условиям рынка. Однако стоит принять во внимание тот факт, что компании не в должном объеме уделяют внимание развитию персонала. Препятствий для разработки, внедрения и реализации мероприятий по кадровому развитию можно назвать множество – от простого нежелания этим заниматься до невозможности внедрения актуальных мер в практику конкретной организации. В данной статье нами будут изучены наиболее часто встречающиеся проблемы и барьеры к осуществлению подобных мероприятий в российских организациях.

К определению понятия «развитие персонала»

Несмотря на достаточно объемную базу как отечественных, так и зарубежных исследований на тему развития персонала, до сих пор отсутствует единое определение данного термина. Так, А.П. Егоршин определяет развитие персонала как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [3, с. 166]. П.Э. Шлендер трактует развитие персонала как 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, с. 126]. С точки зрения Р.В. Веснина, развитие персонала представляет собой «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивация к творчеству и т.п.» [2, с. 461]. В трактовке Р. Харрисона развитие персонала являет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [1]. Названные определения не в достаточной мере отражают сущность развития персонала как комплекса мероприятий, т.к. в него входят не только обучение и повышение квалификации способного к этому персонала, но и создание эффективной системы построения карьеры, совершенствование работы кадров посредством применения методов ротации, изменения должностных обязанностей, расширения зоны ответственности [4]. Кроме того, развитие персонала представляет собой непрерывный процесс, т.к. требования рынка, конкретной отрасли, направления деятельности предприятия постоянно изменяются и обновляются, соответственно следование тенденциям в системе развития персонала – ключевой момент ее реальной эффективности.

Исходя из вышесказанного, мы можем определить систему развития персонала как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, а также активизации их материальных и духовных качеств посредством применения комплекса организационно-экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, ротацию, изменение должностных обязанностей, расширение зоны ответственности.

Тенденции в практике обучения персонала российскими организациями

Профессиональное развитие посредством повышения квалификации, переподготовки и дополнительного образования являются наиболее значимым элементом системы развития персонала в современной России. Однако доля занятого населения, вовлеченного в процесс переобучения, составляет всего 13% в государственном секторе, в частном – еще ниже. Кроме того, обучение персонала различных форм является селективным: в большей мере оно ориентировано на квалифицированных работников, занятых на крупных предприятиях, а также на имеющих высшее образование и молодежь. Те, кто в наибольшей степени нуждается в совершенствовании своих знаний (население с более низким образованием, без опыта работы и недостаточной квалификацией), оказываются вне доступа к дополнительному образованию. Низкий технологический уровень производства, слабая конкуренция и высокая мобильность работников значительно снижают стимулы к инвестированию в развитие персонала в целом и в его обучение, в частности.

На рис. 1 представлена динамика участия российских организаций в деятельности по развитию персонала.

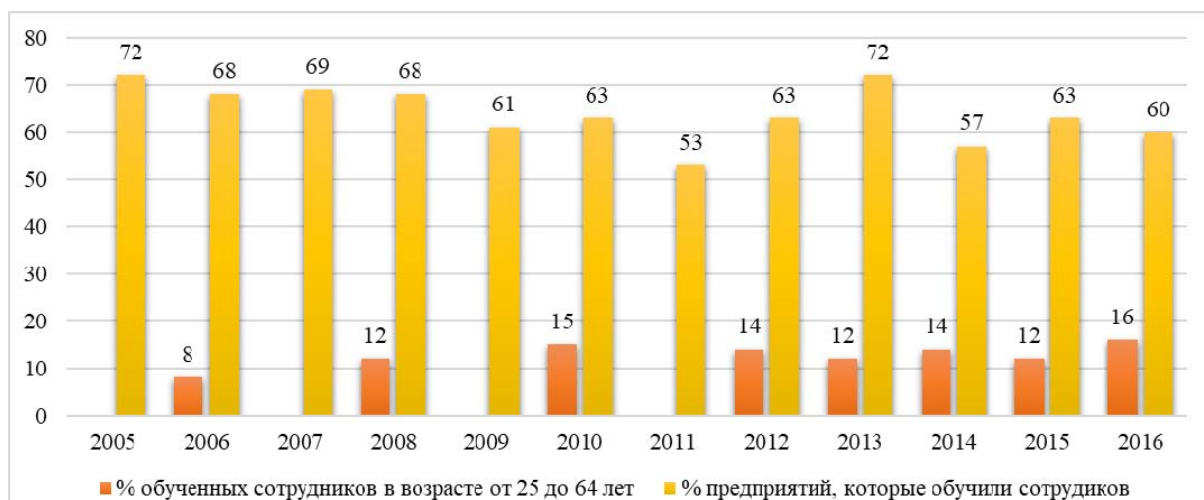


Рис. 1. Удельный вес предприятий, обучивших своих сотрудников, и доля обученных работников, %

Как видно, в период наиболее острой экономической нестабильности в России (2009–2011 гг. и 2014–2015 гг.) доля предприятий, которые предоставили обучение своим сотрудникам, заметно сокращалась, однако показатели вовлеченности персонала в программы дополнительного обучения практически не менялись.

Если говорить о затратах на обучение в России и других странах, то, судя по данным Росстата за 2013 год, наша страна является антилидером [8]. Если в европейских странах организации на эти цели тратят в среднем 1,6% от фонда оплаты труда, а страны-лидеры – более 2%, то в нашей стране данный показатель в пять раз меньше и составляет 0,3%. Низкие затраты на обучение компенсируются тенденцией роста самообразования сотрудников. И европейские, и российские работодатели традиционно оплачивают порядка двух третей всех затрат на эти цели. Однако если говорить о цифрах, то в 2014 году обучение, оплаченное работниками, прошли сотрудники 73,4% российских компаний, а в 2015 году – 66,4%. Соответственно в 2014 году 26,6% работодателей оплатили обучение своим сотрудникам, а в 2015 год – 33,6% [7, с. 123].

Таким образом, одной из тенденций в обучении персонала в российских компаниях является стремление сотрудников к самостоятельному профессиональному развитию.

Основные препятствия к реализации системы развития персонала в российских организациях

Логично предположить, что одним из ключевых барьеров к реализации различных мероприятий развития персонала является нежелание, а порой невозможность выделения финансовых средств на данное направление кадрового менеджмента. Данная причина действительно существует, доказательством ее является статистическое

снижение заработной платы, задержки, сокращения и т.п. Как показывают исследования НИУ ВШЭ, среди факторов, стимулирующих рост бедности в России, являются также отправка в неоплачиваемый отпуск и перевод на неполную рабочую неделю [5]. С другой стороны, компании промышленно-производственных сфер, например, обязаны повышать квалификацию своих сотрудников в соответствии с требованиями нормативных актов. Здесь имеются еще два препятствия – недостаточная осведомлённость о методах и инструментах профессионального развития персонала и краткосрочность проводимых мероприятий.

Первое препятствие безусловно требует усилий самого руководителя: ему следует регулярно изучать рынок различных предоставляемых профильными компаниями форм, методов и программ развития по необходимой специализации, мотивировать персонал к самообразованию в области всех составляющих развития. При условии актуализации своих знаний, руководителю также необходимо понимать важность непрерывности процесса развития персонала: одноразовые или краткосрочные мероприятия не дадут нужного эффекта.

Еще одним достаточно важным препятствием, а точнее большой проблемой активизации механизмов развития персонала, является невосприятие некоторыми руководителями целого ряда современных инструментов развития персонала. Так, среди наиболее применяемых отмечаются следующие [6]: коучинг, менторинг, buddying, Job Shadowing, Counselling, супервизия, обучение действием. В табл. 1 представлены препятствия к применению названных инструментов в российских организациях.

Таблица 1

**Препятствия к применению современных инструментов развития
персонала в российских организациях**

Название инструмента	Основные недостатки
Коучинг (направлен на развитие социального, личного, творческого и профессионального потенциала)	– высокая стоимость привлечения профессионалов; – невозможность применения метода без предварительной подготовки и сертификации коуча; – доступность не для всех иерархических категорий персонала
Менторинг (наставничество, предусматривающее также обмен знаниями, умениями, навыками)	– эффективен только при создании института наставничества как системы, т.е. одноразовое мероприятие не будет иметь эффекта; – недостаточное количество наставников и сложность их мотивации; – недостаточная подготовленность наставников; – вероятность несовместимости наставника и подопечного
Buddying (поддержка и помощь для достижения производственных целей)	– необходимость подготовки всех сотрудников; – вероятность несовместимости пар; – недостаточная открытость компании
Job Shadowing (применяется с целью повышения уровня профессионализации, первичной адаптации, обмена опытом и пр.)	– недостаточная мотивация профессионалов к участию в данных программах или ее полное отсутствие, из чего следует недостаточно активное участие в процессе развития персонала
Counselling (консультация у специалиста для решения личных проблем, связанных с работой, например, в определении модели карьерного роста)	– высокая стоимость внешнего консультирования; – доступность внешнего консалтинга не для всех иерархических категорий персонала; – необходимость подготовки всех сотрудников для взаимного консультирования; – нежелание работников обсуждать личные проблемы
Супервизия (разновидность консультирования для решения профессиональных задач и личностного развития сотрудников)	– не подходит для всех иерархических категорий персонала; – существует нехватка квалифицированных супервизоров
Обучение действием (решение группой сотрудников проблем компании, отличающихся сложностью и неоднозначностью)	– высокая стоимость обучения в связи с привлечением к проекту консультантов для организации процесса обучения и на роль модераторов; – применение метода только для очень сложных задач или для ускоренного обучения управленческого резерва; – недостаточная готовность сотрудников к самостоятельному обучению

Заключение

Таким образом, мы видим, что инструменты развития персонала могут требовать значительных затрат, привлечения сторонних специалистов, мотивированности и руководителя, и сотрудников, а также

могут быть применены не ко всем иерархическим категориям персонала. Все же бесспорен тот факт, что развитие персонала может осуществляться и без каких-либо финансовых вложений (особых знаний для реализации и разработки некоторых методов не требуется, например, ротация может быть реализована посредством классического инструмента наставничества), а также без привлечения сторонних специалистов. Однако мы склонны полагать, что главным условием эффективной системы развития персонала является мотивированность всего трудового коллектива, включая руководителя, и благоприятная для нововведений среда.

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг; пер с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
2. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учебно-практ. пособие / В.Р. Веснин. – 2-е изд. – М.: Элит-2000, 2003. – 589 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 713 с.
4. Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – С. 19–24.
5. Население России в 2017 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2017 / под. ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 39 с.
6. Опарина, Н.Н. Инструменты развития: новые возможности / Н.Н. Опарина // *Pro Personal*. – 2012. – № 3. – Режим доступа <https://www.pro-personal.ru/article/381023-instrumenty-razvitiya-novye-vozmojnosti>

7. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения: доклад Центра трудовых исследований и Лаборатории исследований труда НИУ ВШЭ. – М., 2017. – 148 с.

8. Росстат. Структура затрат организаций на рабочую силу // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Росстат. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

9. Шлендер, П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова; под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.

10. Eurostat. Cost of continuing vocational training in enterprises. – 2017. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

References

1. Armstrong M. *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* (The practice of human resource management), Saint-Petersburg, Piter, 2004, 831 p.

2. Vesnin V.R. *Tehnologija raboty s personalom i delovymi partnerami* (Technology of work with personnel and business partners), Moscow, Jelit-2000, 2003, 589 p.

3. Egorshin A.P. *Upravlenie personalom* (Personnel management), Nizhny Novgorod, NIMB, 2013, 713 p.

4. Kudrjashov V.S., Moseeva E.A. *Juvenis scientia*, 2017, no. 2, pp. 19–24.

5. *Naselenie Rossii v 2017 godu: dohody, rashody i social'noe samochuvstvie. Monitoring NIU VShJe. Ijul' 2017* (Population of Russia in 2017: income, expenses and social well-being. Monitoring the HSE. July 2017), Moscow, NIU VShJe, 2017, 39 p.

6. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/381023-instrumenty-razvitiya-novye-vozmojnosti>

7. *Rossiiskij rynok truda: tendencii, instituty, strukturnye izmenenija: doklad Centra trudovyh issledovanij i Laboratorii issledovanij truda NIU VShJe* (The Russian labor market: trends, institutions, and structural change: report of the Center for labor research and of Laboratory research work at HSE), Moscow, 2017, 148 p.
8. URL: <http://www.gks.ru/>
9. Shlender P.Je., Lukashevich V.V., Mostova V.D. *Upravlenie personalom* (Personnel management), Moscow, JuNITI-DANA, 2012, 320 p.
10. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>