

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ДОЛЖНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ

И. Е. Фадеева

*Астраханский государственный архитектурно-строительный университет,
Астрахань, Российская Федерация*

Рассматриваются понятие, содержание профессионально-должностного развития персонала предприятия, особенности трудовой деятельности в современной экономике, ключевые элементы и формы профессионально-должностного развития персонала. Отмечены негативные акценты в системе управления персоналом: гипертрофированные формы управления персоналом под видом его развития и смешение методик управления без учета принадлежности менталитета работников к культуре и традициям региона проживания. Перечислены и проанализированы цели системы управления профессионально-должностным развитием персонала: эффективная и оптимальная расстановка персонала предприятия и реализация личного и профессионального потенциала работников посредством карьерного роста. Постановка и сочетание этих целей позволяют более комплексно и эффективно подойти к управлению профессионально-должностным развитием персонала. Представлен алгоритм управления персоналом, который реализуется посредством выполнения последовательных этапов: организация процесса, планирование, мотивация, контроль. В разработке стратегии управления (движения) персоналом предприятия используются ключевые элементы, которые формируют замкнутый цикл. Составлены и проанализированы формы развития кадров управленческого звена и даны рекомендации по построению системы управления профессионально-должностным развитием персонала предприятия с учетом главного условия успеха: согласования личных карьерных целей с целями предприятия. Обоснована актуальность построения и описаны основные элементы целостной системы управления профессионально-должностным развитием персонала предприятия, в центре которой будет находиться планирование индивидуального развития работника-управленца.

Ключевые слова: управление персоналом, профессионально-должностное развитие персонала, формы развития персонала, карьерный рост, система управления развитием персонала.

Для цитирования: *Фадеева И. Е.* Профессионально-должностное развитие персонала предприятия как основа эффективности экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 74–82. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-74-82.

Введение

Современные экономические условия хозяйствования предъявляют все более жесткие требования к квалификации, компетенциям, знаниям, умениям персонала предприятия, не исключая и личные качества. Предприятие любой формы собственности, безусловно, заинтересовано в формировании сплоченного, высококвалифицированного и профессионального коллектива работников, который обеспечит конкурентоспособность, положительный корпоративный имидж в профессиональной и общественной средах, достижение поставленных стратегических и текущих целей предприятия, и стремится к нему. Поэтому одной из важных задач политики в управлении человеческими ресурсами на предприятии должно стать развитие и управление профессионально-должностным ростом персонала.

Материалы исследования

Система управления профессионально-должностным развитием персонала преследует несколько целей. Во-первых, это эффективная и оптимальная расстановка персонала предприятия.

Во-вторых, это реализация личного и профессионального потенциала работников посредством карьерного роста. Следует отметить, что в эпоху гиперактивного развития информационных технологий труд человека приобретает все более индивидуальную, персонализированную форму. Характерные особенности категории «труд» в современной трактовке представлены на рис. 1.



Рис. 1. Характерные особенности трудовой деятельности

Методики, которые учитывают индивидуальные особенности работника, такие как принадлежность к тому или иному социальному классу, уровень психологического и физического развития, появились в 90-х гг. прошлого столетия, они позволяют развивать индивидуальные способности и особенности работника. Приоритетным становится построение и управление карьерным развитием работника, в первую очередь управляющих кадровых работников.

Управление персоналом, как и управление предприятием в целом, реализуется посредством выполнения последовательных этапов: организация процесса, планирование, мотивация, контроль. При разработке стратегии управления (движения) персоналом предприятия используются ключевые элементы, которые формируют замкнутый цикл (рис. 2).



Рис. 2. Ключевые элементы профессионально-должностного развития персонала предприятия

Прежде чем начинать планирование развития персонала, необходимо определиться:

- с требованиями к рабочим местам предприятия в части установления задач, функций, уровня ответственности, предъявляемых компетенций, знаний, умений и уровня квалификации к соискателю, организации рабочего места и условий труда;
- методами оценки профессиональной деятельности работника (собеседование, анкетирование, аттестация, анализ мероприятий по повышению заинтересованности в работе и т. д.).

При рассмотрении развития персонала предприятия не обойтись и без оценки его профессиональной деятельности, у которой несколько задач:

- создание и поддержание в социальной среде предприятия благоприятного психологического климата;
- оптимальная расстановка и использование человеческого потенциала с учетом индивидуальных особенностей работников с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- содействие профессиональному росту сотрудников, в том числе с применением различных форм поощрения для повышения уровня заинтересованности и мотивации, с учетом их индивидуальных потребностей и целей [2].

Обучение и повышение квалификации также играют немаловажную роль в развитии персонала предприятия. Применяются различные варианты обучения и повышения квалификации (очное, заочное, дистанционное, тренинг и др.), широко распространены целевое обучение и стажировки перед приемом на работу, адаптация после приема и перемещения персонала по организационно-иерархической структуре предприятия. Так как обучение и повышение квалификации, как правило, проводятся за счет работодателя, то данный факт может рассматриваться как мотивационный. Следует понимать, что процесс обучения и развития – это не бесконтрольный и хаотичный процесс, а четко регламентированный, целенаправленный и осознанный. В первую очередь ставка делается на управленческий персонал, далее рассматривается персонал среднего звена как резерв управленческого и наконец персонал производственного звена, в части повышения квалификации для выпуска конкурентоспособной и высококачественной продукции.

На практике применяются следующие формы развития персонала категории «руководитель» (рис. 3).

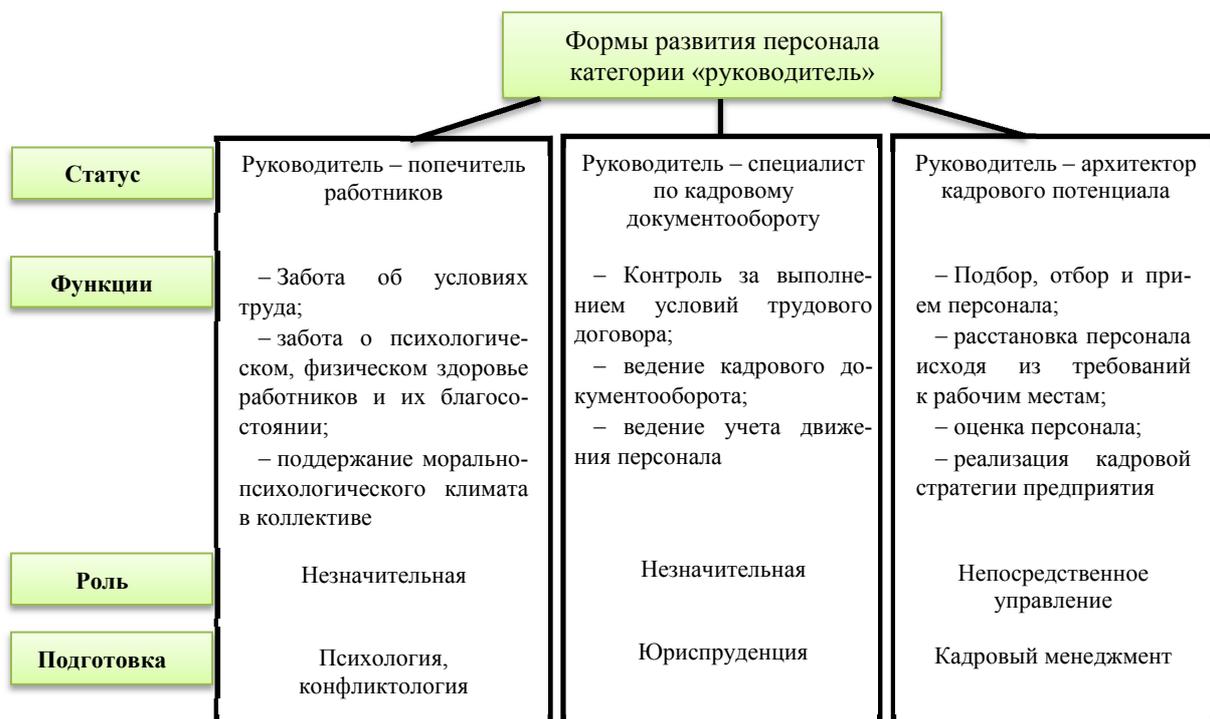


Рис. 3. Формы развития кадров управленческого звена

Для любого предприятия необходимо присутствие всех трех форм управленческого персонала с целью эффективности системы управления человеческими ресурсами предприятия, предполагающей наличие и соблюдение следующих условий:

- отлаженная система внутрикоммуникационных связей;
- делегирование полномочий;

– вовлеченность персонала в разработку и принятие решений на уровне структурного подразделения;

- мобильность в системе организации труда;
- гибкая система оценки трудового вклада работников;
- развитая система адаптации на предприятии.

Рассматривают два основных подхода к управлению персоналом. Первый подход – традиционный, характеризуется активным вовлечением высококвалифицированных работников в производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Предприятие активно инвестирует в обучение и повышение квалификации персонала, требуя взамен эффективную, качественную и высокую производительность в труде, что ведет в итоге к повышению конкурентоспособности продукции и компании в целом. Второй подход – гуманистический, опирающийся на взаимоотношения между сотрудниками, подчиненными и руководителями. Главная цель – оптимальный социально-психологический климат на предприятии, в центре внимания – удовлетворение потребностей работников. Повышенное внимание к каждому работнику как личности. Здесь создаются качественно новые связи между руководством и подчиненными [3]. В современных условиях разумно применять в комплексе оба подхода.

Отметим негативные акценты в системе управления персоналом:

1. Наличие множества методик по управлению персоналом в мировой науке в силу различия культурных ценностей и менталитета, что приводит нередко к противоречиям при выборе и свидетельствует об отсутствии единой концепции в управлении;

2. Под эгидой вовлечения персонала в управление, разработку и принятие решений по вопросам производственно-хозяйственной деятельности предприятия наблюдается чрезмерная «эксплуатация» персонала под предлогом развития;

3. Многочисленные методы оценки вклада работника в общие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия достаточно субъективны;

4. Затраты многих предприятий на профессионально-должностное развитие персонала остаются достаточно скромными;

5. Присутствует дублирование и/или смешение функций отдела по работе с персоналом с линейными руководителями – нет четкого разграничения;

6. Отсутствуют способы оценки эффективности внедряемых мероприятий по управлению персоналом.

Немаловажную роль в профессионально-должностном развитии персонала играет мотивация. Наличие системы профессионально-должностного развития персонала, системы поощрений на предприятии как мотивационных факторов оказывает воздействие на персонал в виде побудительного элемента к результативному и эффективному труду.

В своей модели мотивации Т. Герцберг отмечал, что основные мотивирующие к работе факторы (признание результатов, достижения, продвижение по службе, ответственность) связаны с протекающими на предприятии карьерными процессами. Соответственно, внедрение и использование основных принципов построения и управления профессионально-должностным развитием (карьерой) персонала должно стать главным элементом управления персоналом предприятия.

Профессионально-должностное развитие персонала часто связывают с успешным продвижением по службе, в широком смысле это процесс осознанного поведения работника в области трудовой деятельности, направленной на профессиональный и/или должностной рост с последовательной сменой должностей согласно иерархии организационно-управленческих уровней, который может быть как внутренним (в рамках одной организации), так и внешним.

Внутреннее профессионально-должностное развитие работника может быть реализовано по трем направлениям: вертикальное (движение по организационно-управленческой иерархии вверх), горизонтальное (смена профессионально-функциональной области деятельности), центристремительное (движение работника к руководству – получение важных поручений от руководства, участие в совещаниях по принятию управленческих решений и т. д.).

Внутреннее профессионально-должностное развитие работника должно строиться в тесном взаимодействии со службой по управлению кадрами и вышестоящим руководством и предполагать построение карьерного развития работника, балансировку целей работника и предпри-

ятия, изучение карьерного потенциала работника, подбор системы оценки его профессиональной деятельности. Знание перспектив своего профессионально-должностного развития поддерживает у работника стойкую мотивацию к результативному труду и личностному развитию.

По мнению Е. Г. Молл, формирование мотивов должностного роста у работников происходит при соблюдении следующих условий:

- наличие на предприятии понятной системы профессионально-должностного развития персонала;

- наличие системы долгосрочного всестороннего планирования карьерного развития персонала;
- наличие системы управления и разрешения трудовых споров кадрового менеджмента;
- наличие системы оповещения о существующих перспективах профессионально-должностного продвижения.

Следует отметить, что идея профессионально-должностного развития работников предприятия для становления на предприятии должна, в первую очередь, получить одобрение со стороны высшего руководства, и только после этого служба по работе с персоналом может приступать к разработке программы управления карьерой работников, которая будет учитывать особенности и специфику предприятия. Далее целесообразно разработать систему (или воспользоваться уже существующими инструментами) и критерии оценки личностного, трудового потенциала работника, его компетенций, проработать типовые линии продвижения по организационно-управленческой иерархии предприятия, прописать карты-профили должностей, в которых указать требования к профессиональным и личностным качествам, возрастные критерии (при необходимости), деловые навыки, предъявляемые к соискателям должностей на различных уровнях. Немаловажно выстроить систему коммуникаций и получения обратной связи при перемещении и продвижении работников, обеспечить прозрачность процедуры продвижения и принимаемых карьерных решений.

При назначении работников на новую должность целесообразно рассмотреть внедрение системы наставничества (коучинг), т. е. работнику на определенный период времени назначается наставник из наиболее компетентных и имеющих достаточный опыт работы сотрудников, который в период адаптации помогает работнику освоить специфику работы, установить контакт с коллегами и т. д.

Профессионально-должностное развитие работников предприятия неразрывно связано с развитием личностных качеств работников, т. к. формирование личности эффективного управленца есть источник профессионально-должностного продвижения. Со временем каждый работник чувствует неудовлетворенность собственной управленческой деятельностью, что побуждает к личностному развитию. Наиболее максимальное стремление к личностному росту наблюдается в возрасте 25–30 лет, в период с 31 до 50 лет происходит снижение желания, и максимум желания к трансформации приходится на период 51–55 лет. Соответственно, при построении программы профессионально-должностного развития персонала предприятия необходимо учитывать возрастные особенности работников.

Профессионально-должностное развитие персонала предполагает непрерывный процесс разработки, внедрения и мониторинга планов развития карьеры, т. е. программно-целевое планирование. Основными этапами планирования при этом выступают изучение и оценка (анализ сильных и слабых сторон работника, его способностей и склонностей) работника, анализ потенциальных возможностей (экономические условия, рынок труда, наличие вакансий), установление целей карьеры (долгосрочные – 5–10 лет, среднесрочные – 3–5 лет, краткосрочные – 1–3 года), реализация карьерных планов (личностное развитие, постоянное обучение, развитие компетенций), подведение итогов (мониторинг, обратная связь, сравнение результатов и целей) и корректировка планов при необходимости.

Методы системного управления профессионально-должностным развитием персонала приобрели в последнее время широкую популярность, несмотря на то, что достаточно часто желаемые результаты не достигаются, зачастую не выполняется главное условие успеха – согласование личных карьерных целей с целями предприятия [4]. Преодолеть разрыв между несогласованностью целей персонала и предприятия возможно путем планирования профессионально-должностного развития работников на долгосрочную перспективу, включающего следующие этапы:

- постановка профессиональных и личных целей работником, выбор направления развития личности и профессионально-должностного развития, анализ качеств (личных, профессиональных и др.) работника;
- анализ внешней среды (факторов экономического, политического, общественного и иного характера), установление возможностей карьерного роста;
- выявление и анализ условий, препятствующих или способствующих достижению намеченных целей;
- разработка вариантов (матрицы) реализации профессионально-должностного развития работника;
- выбор варианта карьерного развития, декомпозиция стратегических целей на текущие, разработка мероприятий по их достижению;
- оценка хода реализации плана профессионально-должностного развития работника, корректировка целей при необходимости.

Процесс разработки и становления системы управления профессионально-должностным развитием начинается с определения потребности в управленческих кадрах и требований к уровню их развития [5]. В дальнейшем формируется комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, анализируются существующие мероприятия, разрабатываются новые и/или корректируются утвержденные. Данные мероприятия подразумевают программы стажировок, обучения, повышения квалификации в рамках развития личностных и профессиональных компетенций. Итоги проведенных процедур оцениваются по совокупности утвержденных ключевых индикаторов.

Очень часто на практике наблюдается невыполнение намеченных планов по профессионально-должностному развитию персонала в силу неверно определенных конечных целей, некорректного установления временного промежутка для достижения целей развития, отсутствия побудительных факторов к трудовой деятельности и др.

Важное место в системе управления развитием персонала отведено локальной системе формирования управленческих кадров, основанной на планировании карьеры и внутриорганизационном видении [6], при этом процесс планирования карьеры базируется на выявлении и развитии потенциала персонала, включенного в резерв на замещение, в первую очередь ключевых руководящих кадров, обеспечивающее реализацию стратегии развития предприятия в целом [7]. Все чаще на предприятиях любой формы собственности можно наблюдать развитие новых взаимоотношений – работник с совокупностью своих потребностей и ценностей, постоянно обучающийся и адаптирующийся к новым условиям хозяйствования, идет в ногу с целенаправленным развитием предприятия. Работник и предприятие становятся единым целым в процессе обучения, развития и реорганизации.

Выделяют три типа профессионально-должностного развития персонала, основанные на характере принимаемых решений в области развития, организационной ориентации на поддержку индивидуального управленческого развития и скорости продвижения [8]. Структурное развитие персонала рассматривается как закономерный процесс, где на должность подбирают самого компетентного работника. Следует отметить, что в последнее время отмечается обратная тенденция – создается должность под конкретного работника – эволюционное развитие. Командно-центрическое развитие направлено на продвижение определенных групп работников в противовес индивидуальному. Данный подход применяется при функционировании предприятия в рамках проектной работы, т. е. формируется несколько конкурирующих между собой проектных групп, и та группа, которая добивается наибольшего результата, получает более сложный и перспективный проект. Таким образом, участники выигравшей проектной группы реализуют свой профессиональный рост.

Знание закономерностей развития личности дает возможность руководству предприятия построить целостную систему управления профессионально-должностным развитием своего персонала, в центре которой будет стоять планирование индивидуального развития будущего работника-управленца. Основные элементы системы управления профессионально-должностным развитием работника представлены на рис. 4.



Рис. 4. Элементы целостной системы управления профессионально-должностным развитием работника

Таким образом, качественно выстроенному профессионально-должностному развитию работника необходимо задание вектора потенциала развития, включающего в себя потребность в самостановлении и изменении личности работника путем планомерного развития качеств, требуемых для управленческого персонала. Следует отметить, что на этапе становления системы управления доминирует активное привлечение имеющегося окружения, поэтому овладение новыми знаниями, навыками и умениями затруднено. Далее формируется представление о будущем профессионально-должностном развитии и только потом интенсивное и целенаправленное обучение и подготовка управленца. Основной проблемой подготовки управленца является разрыв между потребностями предприятия и программами обучения.

Заключение

Система управления профессионально-должностным развитием персонала преследует несколько целей: эффективная и оптимальная расстановка персонала предприятия, реализация личного и профессионального потенциала работников посредством карьерного роста. Ключевые элементы профессионально-должностного развития персонала предприятия образуют замкнутый цикл. Важные роли в развитии персонала предприятия отведены оценке профессиональной деятельности, обучению и повышению квалификации, мотивации. Профессионально-должностное развитие персонала предполагает непрерывный процесс разработки, внедрения и мониторинга планов развития карьеры, т. е. программно-целевое планирование. Знание закономерностей развития личности дает возможность руководству предприятия построить целостную систему управления профессионально-должностным развитием своего персонала, в центре которой будет стоять планирование индивидуального развития будущего работника-управленца, что в итоге способствует формированию сплоченного, высококвалифицированного и профессионального коллектива работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Симонович Н. Е., Курданова П. К.* Метод взаимных исключений психофизиологической экспертизы в управлении персоналом // *Экономика и управление.* 2018. № 1 (139). С. 86–90.
2. *Полити В. В.* Ценностно-ориентированный подход к управлению человеческими ресурсами как фактор стратегического успеха // *Экономика и предпринимательство.* 2017. № 9-1 (86). С. 625–630.
3. *Лисюкова Е. В.* Оценка затрат времени специалистов по управлению персоналом // *Вестн. Самар. гос. ун-та путей сообщения.* 2017. № 2 (36). С. 33–36.
4. *Пигачев А. А., Кремчеев Р. Н.* Управление человеческими ресурсами при разработке стратегии устойчивого развития // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии.* 2017. № 4-2 (38). С. 94–97.
5. *Пядина Т. И.* 4 шага к эффективному управлению персоналом организации // *Молодеж. науч. вестн.* 2017. № 2 (14). С. 91–94.
6. *Треногина Н. В.* Системный подход к управлению персоналом в организации // *Вестн. магистратуры.* 2018. № 7 (82). С. 107–108.
7. *Резникова О. С., Бочкова В. Д.* Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персоналом // *Достижения науки и образования.* 2017. № 4 (17). С. 22–24.
8. *Текуева А. И.* Основные подходы к управлению персоналом организации // *Академ. публицистика.* 2017. № 12. С. 263–267.

Статья поступила в редакцию 01.10.2020

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Фадеева Ирина Евгеньевна – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный архитектурно-строительный университет; канд. экон. наук, доцент; доцент кафедры экономики строительства; irinka_200179@mail.ru.



**PROFESSIONAL AND OFFICIAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
AS BASIS OF COMPANY ECONOMIC EFFICIENCY**

I. E. Fadeeva

*Astrakhan State University of Architecture and Civil Engineering,
Astrakhan, Russian Federation*

Abstract. The article deals with the concept, content of professional and job development of the personnel of the enterprise, the features of labor activity in the modern economy, key elements and forms of professional and job development of personnel. Negative accents in the personnel management system are noted, e.g. hypertrophied forms of personnel management under the guise of its development and mixing of management techniques without taking into account the employees' mentality belonging to the culture and traditions of the region of residence. The goals of the system of management of professional and official development of personnel are considered as follows: the effective and optimal placement of the personnel of the enterprise and the realization of the personal and professional potential of employees through career growth. Setting and combining these goals allow a more comprehensive and effective approach to the management of professional and official development of personnel. An algorithm for personnel management is presented, which is introduced in successive steps: process organization, planning, motivation, control. In the development of a management strategy (movement) of the personnel of an enterprise, the key elements are used that form a closed cycle. The forms of development of managerial personnel were compiled and analyzed and recommendations were given for building a management system for professional

and official development of enterprise personnel, taking into account the main condition for success: alignment of personal career goals with the goals of the enterprise. The actuality of the construction has been substantiated and the key elements of a holistic management system for the professional and job development of enterprise personnel have been described, planning of the individual development of the manager being in the center of the system.

Key words: personnel management, professional and development of staff, forms of staff development, career growth, personnel development management system.

For citation: Fadeeva I. E. Professional and official development of personnel as basis of company economic efficiency. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2020;4:74-82. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-74-82.

REFERENCES

1. Simonovich N. E., Kurdanova P. K. Metod vzaimnykh isklucheniï psikhofiziologicheskoi ekspertizy v upravlenii personalom [Method of mutual exclusion of psychophysiological expertise in personnel management]. *Ekonomika i upravlenie*, 2018, no. 1 (139), pp. 86-90.
2. Politi V. V. Tsennostno-orientirovannyi podkhod k upravleniiu chelovecheskimi resursami kak faktor strategicheskogo uspekha [Value-oriented approach to human resource management as factor of strategic success]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2017, no. 9-1 (86), pp. 625-630.
3. Lisiukova E. V. Otsenka zatrat vremeni spetsialistov po upravleniiu personalom [Assessment of time spent by personnel management experts]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniia*, 2017, no. 2 (36), pp. 33-36.
4. Pigachev A. A., Kremcheev R. N. Upravlenie chelovecheskimi resursami pri razrabotke strategii ustoichivogo razvitiia [Human resource management in development of sustainable development strategy]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*, 2017, no. 4-2 (38), pp. 94-97.
5. Piadina T. I. 4 shaga k effektivnomu upravleniiu personalom organizatsii [Four steps to effective management of company personnel]. *Molodezhnyi nauchnyi vestnik*, 2017, no. 2 (14), pp. 91-94.
6. Trenogina N. V. Sistemnyi podkhod k upravleniiu personalom v organizatsii [System approach to personnel management in organization]. *Vestnik magistratury*, 2018, no. 7 (82), pp. 107-108.
7. Reznikova O. S., Bochkova V. D. Soprotivlenie personala novovvedeniiam kak sovremennaia problema upravleniia personalom [Personnel's opposing innovations as today's problem of personnel management]. *Dostizheniia nauki i obrazovaniia*, 2017, no. 4 (17), pp. 22-24.
8. Tekueva A. I. Osnovnye podkhody k upravleniiu personalom organizatsii [Basic approaches to personnel management in enterprise]. *Akademicheskaiia publitsistika*, 2017, no. 12, pp. 263-267.

The article submitted to the editors 01.10.2020

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Fadeeva Irina Evgenievna – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State University of Architecture and Civil Engineering; Candidate of Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Construction Economics; irinka_200179@mail.ru.

