

## **Модель исследования системы развития персонала**

*Масилова Марина Григорьевна, кандидат социологических наук, доцент  
кафедры «Управления»*

*Фромм Даниил Андреевич, магистрант*

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя 41, e-mail: [mmg.vlad@mail.ru](mailto:mmg.vlad@mail.ru))*

*Masilova Marina Grigorievna, candidate of sociological sciences, associate  
professor of the department of "Management"*

*Fromm Daniil Andreevich, Master*

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogol Street 41, e-mail: [mmg.vlad@mail.ru](mailto:mmg.vlad@mail.ru))*

*В статье рассмотрены вопросы исследования системы развития персонала в организации, предложена модель исследования системы, описаны элементы модели исследования системы развития персонала. В заключение сделаны выводы о необходимости эффективной системы развития персонала в организации.*

***Ключевые слова:** персонал, организация, система развития персонала, модель исследования.*

На современном этапе наиболее актуальным является исследование системы развития персонала в организациях. Представляя собой систематический процесс, направленный на профессиональный и личностный рост сотрудников, система развития персонала интересна не только в научном плане, как важная составляющая теории управления персоналом организации в целом, но и в практическом, прикладном плане.

Система развития персонала изучалась такими исследователями, как Богдан Н.Н. [1], Бушуева Н.П. [2], Локонова Ю.М. [3], Марченко О.И. [4], Чуланова О.Л. [5], Шапиро С.А. [6], Епишкин И.Н. [7], Лукашевич В.В. [8], Рогожин М.Ю. [9], Кизямов К.Г. [10], Травин В.В. [11], Моргунов Е.Б. [12], Веснин В.Р. [13], Кондратьев Э.В. [14], Лукьяшко А.В. [15], Лабунский Л.В. [16], Гудикова О.В. [17], Краснова Н.В. [18], Кобзева В.В., Баранова Г.В. [19] и др.

Основная задача исследования системы развития персонала - это её развитие и совершенствование в соответствии с постоянно меняющимися внутренними и внешними условиями. Эффективная система развития персонала способствует повышению потенциала сотрудников для выполнения задач в интересах организации, повышению производительности труда, эффективности производства, снижению текучести кадров. Таким образом, актуальным становится не только вопрос формирования эффективной системы развития персонала в организации, но и исследования системы.

Система развития персонала включает в себя такие элементы, как

профессиональное обучение, ротация, планирование карьеры, повышение квалификации, делегирование полномочий, профессиональная переподготовка [20]. Каждый из элементов системы может и должен быть исследован как отдельно, так и в комплексе с остальными элементами. Однако, прежде чем предлагать модель исследования системы развития персонала в организации, нужно обратить внимание исследователей на ряд вопросов.

Во-первых, разработке модели исследования должен предшествовать подготовительный этап, суть которого заключается в определении предполагаемых методов исследования системы развития персонала, формулировании цели (целей) исследования, прогнозировании результатов, полученных в ходе исследования.

Во-вторых, у исследователя должно быть понимание, что в организации, возможно, отсутствует какая бы то ни было система развития сотрудников. И тогда встает вопрос, понимает ли руководство организации роль и функцию развития своих сотрудников; имеется ли четкое представление о стратегических целях и тактических задачах развития организации, так как это находит непосредственное отражение на понимании высшим руководством организации развития персонала (либо отдельных категорий должностей). В любом случае подготовительный этап является необходимым в работе исследователя, именно он во многом позволит сформулировать основные задачи исследования и отобрать наиболее эффективные методы анализа. Практика показывает, что только многоаспектный подход к исследованию системы развития персонала даст возможность определить последовательность развития персонала и получить реальные результаты.

Нами предложена примерная модель исследования системы развития персонала организации, которая была апробирована в ООО «УК-ДВ» [21]. Благодаря проведённому исследованию, руководство компании получило рекомендации по совершенствованию имеющейся в организации системы развития персонала, также по заказу учредителей компании был разработан специальный проект «Клуб наставников».

1. На первом этапе исследования необходимо выяснить, есть ли в организации система развития персонала. Она должна быть понятна, прозрачна, одобрена руководством и доведена до сведения всех сотрудников организации.

2. Чётко сформулированные вопросы для интервью с учредителем организации и сбор информации при диагностике помогут в разработке системы. Среди первоочередных задач стоит задача по выяснению позиции учредителей организации (компании) относительно системы развития персонала. Особое внимание в процессе интервью с учредителями организации следует обратить на такие вопросы:

- каких целей стремится достичь организация?
- есть ли необходимость в развитии персонала?
- какие средства готова вкладывать организация в развитие сотрудников?

3. Эффективным в исследовании является анализ документов, касающихся системы развития персонала. Этот этап наступает, как только станет понятно, есть ли в организации документы, регламентирующие систему развития персонала. Среди документов можно выделить следующие: положение об обучении и развитии сотрудников, план-график повышения квалификации сотрудников, заявки на обучение, должностные инструкции сотрудников, положение о кадровом резерве, положение о наставничестве, программы обучения принятых сотрудников и др.

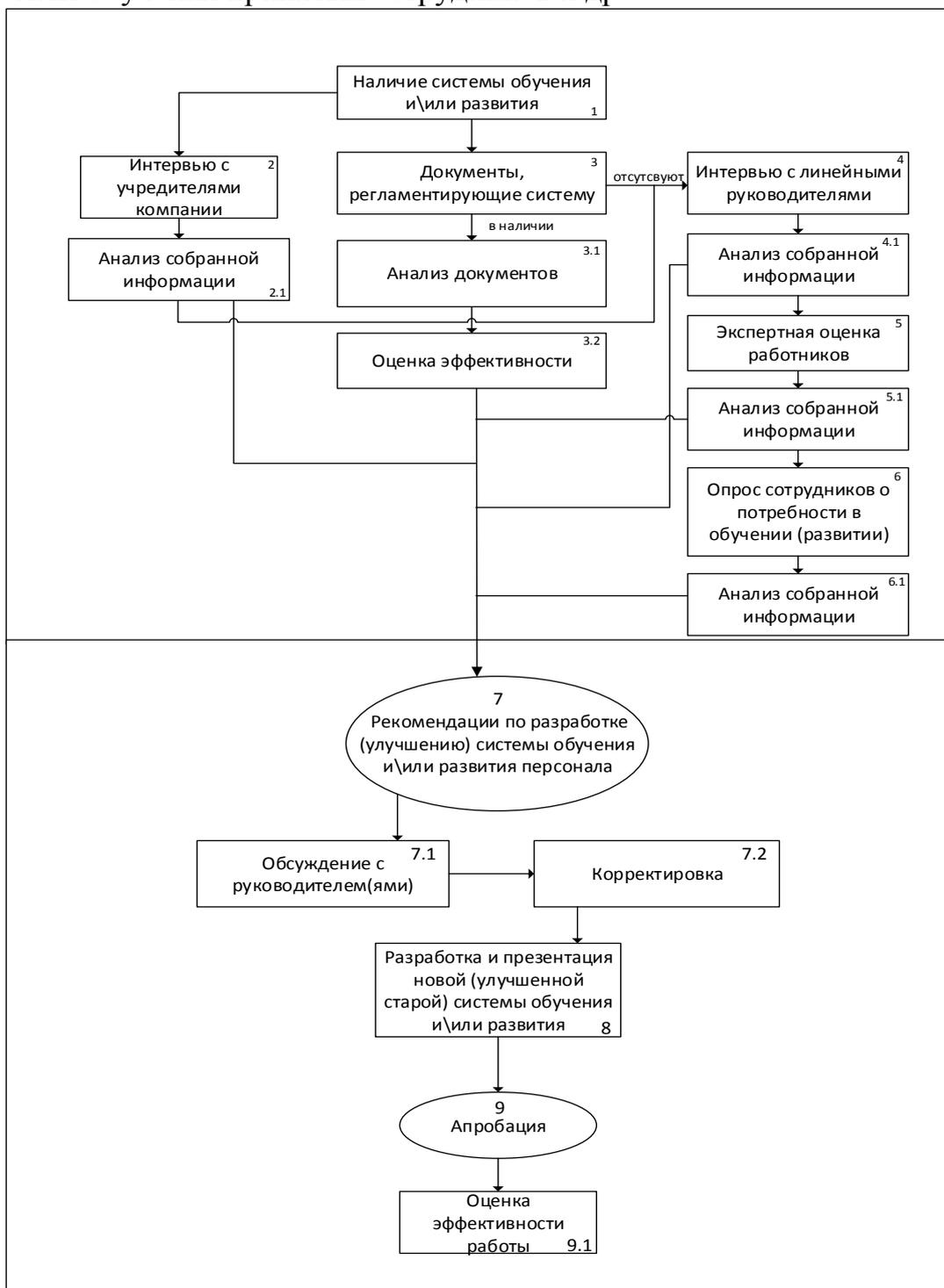


Рисунок 1 - Модель исследования системы развития персонала

Благодаря полученной в ходе анализа документов информации, делается вывод об эффективности имеющейся в организации системы по развитию сотрудников. Документооборот в процессе развития персонала (приказы, графики, отчеты, заявки, анкеты по результатам обучения и пр.) позволяет посмотреть на систему развития персонала в разрезе компетенций, сотрудников, подразделений и пр. Оценка эффективности системы развития персонала должна происходить путем сравнения реальных результатов обучения с поставленными целями, для чего нужно иметь обратную связь со всеми участниками процесса (сотрудниками, руководителем, тренером, отделом обучения).

4. Если в организации отсутствуют документы по развитию персонала, то возникает необходимость проведения беседы с линейными руководителями компании, ответственными за развитие своего отдела. В любом случае такие интервью необходимы, так как линейный руководитель несет прямую ответственность за достижение целей организации и принимает решения по использованию находящихся в его распоряжении ресурсов, а значит, и персонала. Кроме всех прочих задач, стоящих перед линейным руководителем, есть важная задача, заключающаяся в следующем: линейный руководитель следит за квалификацией и профессионализмом сотрудников вверенного отдела, содействует повышению квалификации сотрудников [22]. В связи с этим для линейного руководителя (руководителей) подготавливаются свои вопросы, в частности:

- Какие требования линейный руководитель предъявляет к сотрудникам сегодня, какие требования будет предъявлять завтра в связи с намеченными планами?
- Какие мероприятия по обучению персонала необходимы сегодня в организации, кто из сотрудников может провести эти мероприятия и кого необходимо обучать в первую очередь?
- Как осуществить выбор фирм, предлагающих свои услуги по обучению?
- Были ли внедрены сотрудниками полученные во время обучения знания?
- Каким образом мотивируются сотрудники организации на развитие?
- Существует ли в организации система планирования карьеры и система грейдирования должностей?

Анализ полученной в ходе бесед информации позволит не только выявить имеющиеся в организации проблемы, но и предложить варианты их решения. От целей, которые ставят перед организацией, сотрудниками учредитель, линейный руководитель, будет во многом зависеть модель развития персонала, информация, полученная в ходе интервью с руководством организации, должна быть полной. Также интервью с руководителем поможет понять, все ли сотрудники организации участвуют в формировании и реализации системы развития.

5. На следующем этапе исследования возникает необходимость в

проведении экспертной оценки персонала. Это оценка эффективности работы персонала, оценка имеющихся у сотрудников знаний, оценка степени развития специальных умений сотрудника компании, которыми он должен владеть в соответствии с занимаемой должностью или категорией. В качестве первого подхода в экспертной оценке может быть использована процедура, в ходе которой моделируются различные варианты деятельности. Вторым подходом предполагается анализ мнений экспертов о персонале посредством заполнения ими специально разработанных анкет [23]. Оценка персонала может проводиться с помощью деловых игр, интервью по компетенциям, профессионального личностного тестирования. Анализ собранной информации позволит получить точное знание кадровой ситуации в организации, прогнозировать ситуации при кадровых перестановках, выявить, например, работников, нуждающихся в обучении и коррекции, узнать зону развития каждого сотрудника, составить коллективные и персональные планы развития.

6. Проводится также анкетирование персонала, в процессе которого выясняются потребности сотрудников в развитии (повышение квалификации, переквалификация и пр.), их удовлетворенность имеющейся в организации системой развития (обучения) персонала. Оценка персоналом системы развития сотрудников будет способствовать принятию руководством взвешенных решений по формированию (совершенствованию) системы развития персонала. Не менее важным является также изучение связей системы развития персонала с системой мотивации сотрудников в организации, корпоративной культуры и системы развития персонала [24]. Необходимо выяснить, как организация мотивирует сотрудников, которые добились значимых результатов в профессиональном развитии [25]. Каким образом корпоративная культура связана с системой развития персонала. Анкетирование работников должно быть комплексным, чтобы информация была объективной и полной.

Таким образом, благодаря всестороннему исследованию системы развития персонала должны быть получены следующие данные:

1. наличие (отсутствие) в организации четко выстроенной системы развития персонала;
2. отношение учредителя (учредителей) организации к системе развития персонала;
3. эффективность существующей системы развития персонала;
4. эффективность работы сотрудников организации, их удовлетворенность системой развития персонала, потребность в обучении;
5. необходимость в новой системе развития персонала (в совершенствовании существующей системы развития персонала).

Проводится оценка триста шестьдесят градусов, в ходе которой исследуются документы, собирается, обрабатывается информация, полученная от руководства организации (учредителя, линейных руководителей) и всех сотрудников. На основании полученных данных разрабатываются конкретные рекомендации по совершенствованию или

созданию системы развития персонала в организации. Развитие персонала является по сути производной от философии и миссии организации и связано с долгосрочными целями, в связи с этим цели развития персонала должны быть достижимыми с точки зрения руководства и сотрудников и приносить реальные результаты. Компетентно спланированная система развития персонала является гарантом эффективной деятельности организации, профессионального и личностного роста сотрудников, их социального процветания.

#### Список использованных источников:

- 1 Управление социальным развитием персонала: курс лекций / Н.Н. Богдан, Т.В. Климова—Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015.— 105
- 2 Бушуева И.П. Управление непрерывным профессиональным развитием государственных гражданских служащих / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – 210 с.
- 3 Локонова Ю. М. Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ/ Ю. М. Локонова. – М; 2005. — 254 с.
- 4 Марченко О. И. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Под ред. проф. О. И. Марченко Изд-во: Ось-89., 2014
- 5 Чуланова О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография. – Инфра-М, 2015
- 6 Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012 – 195 с.
- 7 Епишкин И. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие /И. А. Епишкин. – М.: Изд-во МИИТ, 2013
- 8 Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. Изд-во: Кнорус, 2015
- 9 Рогожин М. Ю. Управлен ие персоналом: практическое пособие. Изд-во: ТК Велби, Проспект, 2008
- 10 Кизямов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК. 2014. — 240 с.
- 11 Травин В.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2004. – 128 с.
- 12 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 424 с.
- 13 Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Изд-во: Кнорус., 2009. — 520 с.
- 14 Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия Монография / Э.В. Кондратьев. - (Наука и практика). Изд-во: Инфра-М., 2012

15 Лукьяшко А.В. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — № 3.

16 Лабунский Л.В. О развитии персонала // Управление персоналом. — 2003. — № 7.

17 Гудикова О.В. Развитие персонала как фактор стратегического управления персоналом. Автореф. дисс. канд. экон. наук. -Ростов-на-Дону, 2005

18 Краснова Н. В. Развитие персонала компании. Изд-во: Московская Финансово-промышленная Академия. 2001. — 96 с.

19 Кобзева В. В., Баранова Г. В. Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга. Изд-во: Хорошая книга, 2016. — 456 с.

20 Якимова З.В., Масилова М.Г. Особенности диагностики культуры организации // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 1. – С. 237-241.

21 Цифровая мозаика – О компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://shopmozaika.ru/>

22 Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 4(21). С.294-298.

23 Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.291-294.

24 Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры // Современная научная мысль. 2016. №6. С.217-222.

25 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // The Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL\\_files/tojdac\\_v060NVSE162.pdf](http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL_files/tojdac_v060NVSE162.pdf)