

УДК 06.77.59 DOI: 10.14451/1.243.586

Агрегированность подходов к развитию персонала на предприятии

© 2025 **Лохман Наталья Владимировна**

Профессор кафедры экономики и международных экономических отношений, доктор экономических наук, доцент. Мариупольский государственный университет имени А. И. Куинджи.
E-mail: nvlokhman@mail.ru

© 2025 **Романуха Александр Николаевич**

Доцент кафедры менеджмента, кандидат исторических наук, доцент. Мариупольский государственный университет имени А. И. Куинджи.
E-mail: Romanuxa@mail.ru

© 2025 **Плужникова Людмила Николаевна**

Старший преподаватель кафедры экономики и международных экономических отношений. Мариупольский государственный университет имени А. И. Куинджи.
E-mail: mgupluzhnikova@mail.ru

Ключевые слова: агрегированность, развитие персонала, управление, система, социальное развитие персонала, принципы.

На сегодняшний день отсутствует единый подход к пониманию и осуществлению развития персонала на предприятии, что требует агрегированности подходов к данному процессу. В данной статье рассматривается характеристика понятий «развитие персонала» на основе агрегированности подходов, выделяются принципы и компоненты данного процесса. Представлена система управления развитием персонала на предприятии как совокупность функций и результатов.

Современное предприятие связывает свою эффективность с эффективностью персонала. Персонал является фундаментальным столпом любого предприятия, так как посредством трудовой деятельности персонал достигает целей предприятия. Управление персоналом на предприятии является одной из важнейших функций менеджмента.

Необходимость оперативного реагирования на изменяющиеся условия внешней среды усиливает актуальность решения следующих задач:

улучшение общего и профессионального образования, внедрение непрерывного обучения сотрудников, повышение их квалификационного уровня, а также развитие творческих способностей. Для успешного решения этих задач на предприятии необходимо создать эффективную систему управления развитием персонала.

Понятие «развитие персонала» сегодня рассматривается разными авторами с точки зрения различных подходов [1; 4; 5; 7; 8; 10; 12; 13].

Так, обучающий подход рассматривает развитие

персонала как действия, направленные на обучение [5; 8]. Личностный подход ориентирует на развитие личностных и профессиональных качеств отдельного индивида [10]. Процессный подход строится на понимании развития персонала как процесса, связанного как с совершенствованием личностных и профессиональных качеств работника, так и с решением различных задач предприятия с помощью компетенций персонала [7]. Системный подход представлен определениями, в которых развитие персонала рассматривается как система, которая охватывает обучение, развитие, совершенствование персонала со стороны предприятия [1]. Комплексный подход предусматривает разные направления понимания сути развития персонала, а именно: необходимость обучения, совершенствование личностных и профессиональных качеств работников, формирование условий на предприятии для развития персонала, осуществление процесса развития персонала как последовательность определенных действий [12].

В связи с повышением роли персонала на предприятии, необходимостью гуманизации труда, ростом важности неэкономических факторов успеха предприятия в конкурентной среде все больше предприятий обращают внимание на обеспечение социального развития персонала.

На сегодняшний день ни в научных, ни в практических кругах не существует единого подхода к пониманию сущности социального развития персонала, его составляющих. В то же время все больше исследователей приходят к мнению, что именно оно (социальное развитие) позволяет предприятию решать с наименьшими затратами многие проблемные вопросы не только в сфере управления персоналом, но и в сфере эффективного функционирования предприятия в целом.

Социальное развитие сотрудников – это динамичный процесс, направленный на улучшение условий труда и повышение качества жизни на рабочем месте, а также на накопление и увеличение социального капитала компании. Из этого определения можно сделать вывод, что на предприятиях, активно занимающихся данными

вопросами, работник воспринимается не просто как ресурс, а как полноценная личность [9].

В результате изучения литературных источников можно заметить, что социальное развитие персонала предусматривает гуманизацию труда, образование и профессиональную подготовку через корпоративное и личностное обучение. То есть развитие персонала имеет, в том числе, социальный подход понимания.

Гуманизация труда представляет собой процесс оптимизации управления трудовой деятельностью, направленный на создание условий, способствующих работникам в раскрытии их внутренних производительных потенциалов, особенно в области интеллекта и психологии [9].

Образование и профессиональная подготовка представляют собой наиболее важный способ развития человеческого капитала и важную часть профессионального и личностного развития на протяжении всей жизни, поэтому образование и профессиональная подготовка не должны быть просто периферийной зоной HRM, это должен быть комплексный, систематический и, прежде всего, непрерывный процесс.

Образование и профессиональная подготовка представляют собой средство гармонизации меняющихся требований к трудовой деятельности, квалификации и поведению работников с целью эффективного достижения стратегических и тактических целей. Образование – важный сигнал, показывающий сотрудникам, что предприятие о них заботится, ценит и видит в них перспективу. Это позволяет предприятию достичь более высокой степени результативности своей деятельности, а также обеспечить более высокую конкурентоспособность на рынке труда [9].

Система корпоративного образования представляет собой повторяющийся цикл, основанный на политике корпоративной культуры, следует целям стратегии корпоративного образования и опирается на организационные и институциональные предпосылки образования. На уровне корпоративной системы образованию характерна ориентация сотрудников на повышение квалификации, переподготовку и развитие,

которые инициированы и профинансированы предприятием [6].

В рамках данных исследований будем использовать агрегированность подходов к понятию «развитие персонала», что предполагает интеграцию усилий как со стороны работника, связанных с достижением определенного уровня профессионального и личностного роста, так и со стороны предприятия, которое, с одной стороны, должно создать условия развития отдельного работника и персонала в целом, с другой стороны, обеспечить реализацию стратегических и тактических целей с помощью высокоэффективного трудового потенциала и необходимых компетенций персонала.

При агрегированности подходов к развитию персонала можно выделить такие обязательные компоненты данного процесса как: цели, задачи, стратегии, векторы [2–4]:

1. Цель: создание квалифицированного и творческого фундамента.
 - предоставление необходимых образовательных ресурсов, чтобы работник мог успешно справляться с задачами на уровне своих компетенций как в настоящем, так и в будущем.
 - формирование среды, которая поддерживает личностное развитие, продуктивность и креативность сотрудников.
 - экономия средств: найм неподходящих сотрудников с последующим увольнением оборачивается значительными затратами [4].
 -
2. Задачи: разработка новых рыночно-ориентируемых идей.
 - целенаправленное улучшение квалификации, ориентированное на нужды бизнеса;
 - увеличение внутренней мобильности кадров;
 - развитие ответственности как ключевого качества сотрудников [2].
3. Стратегии: могут быть ситуативными и системными.

Ситуативная стратегия реализуется через

внешние тренинги, однако при системном подходе акцент делается на постоянное обучение и развитие непосредственно в компании. Это позволяет сотрудникам не только совершенствовать разнообразные навыки, но и активно применять их в реальной рабочей практике [3].

4. Векторы: направления развития персонала.
 - 4.1. выполнение обязанностей на новой должности с расширенным спектром задач;
 - 4.2. делегирование ответственности за конечный результат;
 - 4.3. пересмотр управляемых процессов и задач;
 - 4.4. возможность трудиться за пределами страны;
 - 4.5. участие в крупномасштабных проектах.

Исходя из многообразия поставленных целей, касающихся развития предприятия, можно констатировать, что все цели должны способствовать формированию квалифицированного и творческого персонала, как фундамента современного трудового потенциала предприятия.

Задачи развития персонала, которые необходимо решить в рамках поставленных целей, предусматривают разработку новых рыночно-ориентируемых идей.

Для достижения поставленных целей необходимо выбрать эффективную стратегию (ситуативную или системную), которая обеспечит развитие персонала по определенным векторам. Следует заметить, что среди отдельных авторов встречается мнение, что понимание «развития персонала» может быть представлено как определенная стратегия HRM.

Развитие сотрудников опирается на набор специфических принципов, которые находятся в прямой связи с экономическими законами и формируются в ходе упорядочивания знаний. Эти принципы должны быть согласованы с общим пониманием развития персонала и его ключевыми элементами: целями, задачами, стратегиями и направлениями.

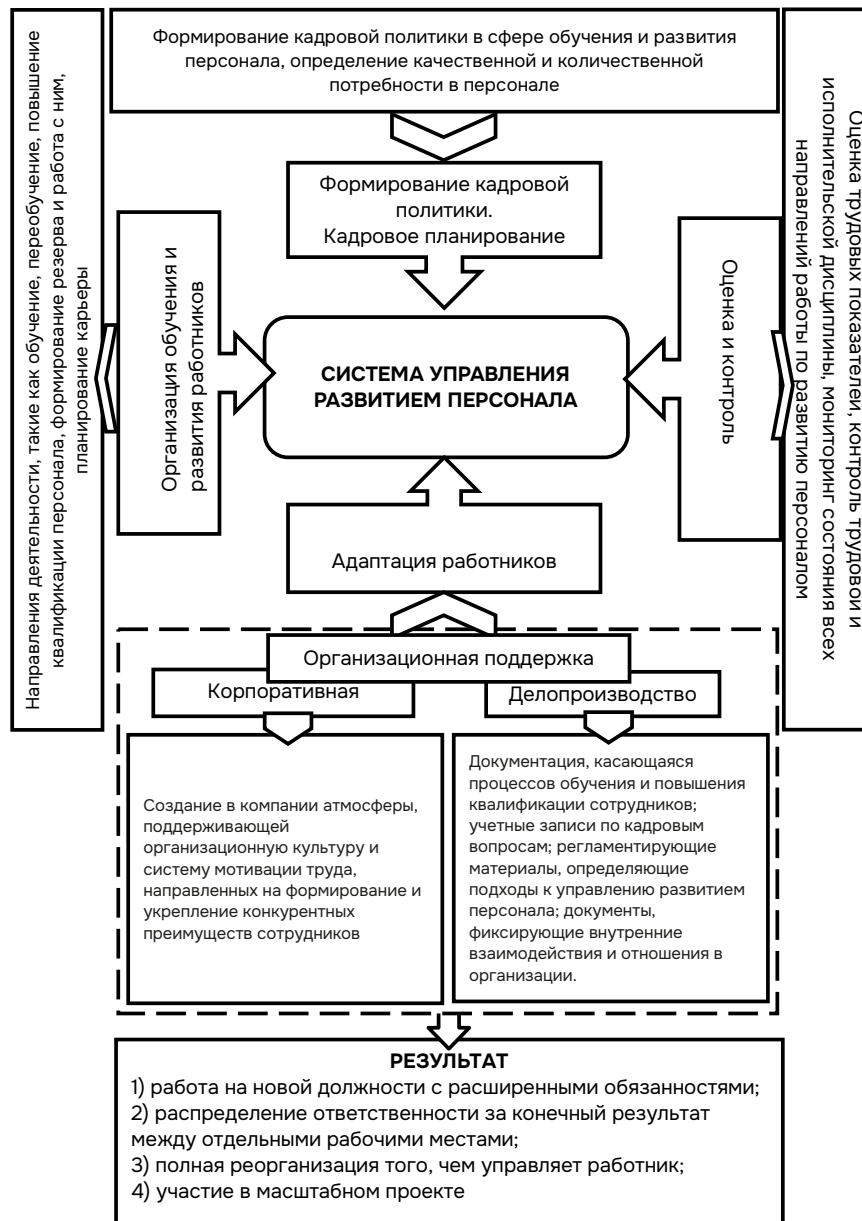


Рис. 1. Система управления развитием персонала [4; 8; 13].

К основным принципам развития персонала можно отнести [13]: самостоятельность при планировании развития карьеры (индивидуальность), перспективное развитие производства, мотивация в развитии карьеры (заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры), финансирование развития карьеры работников (материальное и психологическое стимулирование), повышение квалификации, рост профессионализма (обязательность профессионального роста), социальное признание и рост материального положения

(социально-психологический комфорт), исключение влияния субъективных факторов со стороны руководства, которое планирует развитие карьеры и контролирует его (объективность).

Результат развития персонала зависит от методов, которые будут применены (Оценка и обратная связь, Обучающие программы, Самостоятельное обучение, Тематические клубы, Коучинг, Наставничество, Проекты, Shadow (от англ. «тень»)) в рамках данного процесса. Чем значительнее результат предприятие планирует

получить от осуществления развития персонала, тем большее значение имеет согласование применяемых методов и приёмов в рамках данного процесса.

Развитие персонала как любая деятельность, осуществляемая на предприятии, требует управления как со стороны линейных руководителей, так и со стороны HR-менеджеров.

Управление развитием персонала выступает как процесс разработки и принятия мер, направленных на совершенствование качественных характеристик работников. В современном контексте данный процесс охватывает несколько ключевых аспектов:

- выявление потребностей в обучении сотрудников;
- разработка бюджета на образовательные мероприятия;
- установление целей и содержания учебного процесса, а также создание учебных программ;
- выбор подходящих методов и форматов обучения;
- реализация самого процесса образовательной деятельности;
- оценка уровня профессиональных знаний, умений и навыков, приобретенных сотрудниками;
- анализ эффективности проведенного обучения [11].

Если управление развитием персонала рассматривать как систему, то основными ее элементами будут элементы кадровой политики предприятия (рис. 1).

Согласно рисунку 1, среди элементов системы управления развитием персонала на предприятии можно выделить следующие: формирование кадровой политики и кадровое планирование; организация обучения и развития работников; адаптация работников (базируется на организационной поддержке, а именно: корпоративной культуре и делопроизводстве), оценка и контроль системы развития персонала.

Управление развитием персонала следует рассматривать не как одноразовую акцию или редкое мероприятие, а как непрерывный и системный процесс, требующий постоянного внимания и усилий. Это не должно зависеть исключительно от доступных ресурсов, стремления руководства или внешних факторов. Для достижения эффективных результатов необходимо выработать комплексный подход к развитию сотрудников, который будет способствовать гармоничному прогрессу как индивидуального работника, так и всей организации в целом.

Эти принципы действуют при условии соблюдения основополагающих правил развития персонала.

Подводя итоги проведенных исследований, можно сделать вывод, что теоретическое изучение и практическое осуществление развития персонала на предприятии предусматривает агрегированность различных подходов (личностный, процессный, системный, комплексный) и при этом имеет социальную ориентацию данного процесса. Осуществление развития персонала должно ориентироваться на определенные принципы (индивидуальность, заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры, материальное и психологическое стимулирование, обязательность профессионального роста, социально-психологический комфорт, объективность) и включать такие компоненты: цели, задачи, стратегии, векторы. Управление развитием персонала на предприятии охватывает следующие элементы: формирование кадровой политики и кадровое планирование; организация обучения и развития работников; адаптация работников (базируется на организационной поддержке, а именно: корпоративной культуре и делопроизводстве), оценка и контроль системы развития персонала.

Таким образом, агрегированность подходов понимания и осуществления развития персонала обеспечит необходимый уровень эффективности HR-менеджмента в вопросах формирования и использования персонала на предприятии, что приведет к достижению целей данного хозяйствующего субъекта.

Библиографический список

1. Ахтямова Н. В., Никонова А. И. Профессиональное обучение и развитие персонала предприятия // Молодой ученый. — 2019. — 11 (249). — С. 178–181. — URL: <https://moluch.ru/archive/249/57201/> (дата обр. 15.02.2025).
2. Всё о повышении квалификации: виды, форматы, документы. — URL: <https://npfi.ru/faq/articles/vsye-o-povyshenii-kvalifikatsii-vidy-formaty-dokumenty/> (дата обр. 15.02.2025).
3. Как выстроить систему обучения персонала в компании: системный подход против метода «хаотичного увеличения идей». — URL: <https://thehrd.ru/articles/kak-vystroit-sistemu-obucheniya-personala-v-kompanii-sistemnyj-podhod-protiv-metoda-haotichnogo-uvvelicheniya-idej/> (дата обр. 15.02.2025).
4. Как организовать управление развитием персонала. — URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-organizovat-upravlenie-razvitiem-personala/> (дата обр. 15.02.2025).
5. Карулина Н. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные исследования. — 2022. — 10 (89). — С. 63–66. — URL: <https://apni.ru/journal/89> (дата обр. 13.02.2025).
6. Крайнов Н. Н. Гуманизация социально-трудовых отношений. // Креативная экономика. — 2011. — Т. 5, № 4. — С. 67–70.
7. Крысина К. С., Зимонина О. В. Цель задачи и направления развития персонала в организации // Аллея Науки. Научно-практический электронный журнал. — 2022. — 3(66). — URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/1March2022/CEL,%20ZADACH%20I%20I%20NAPRAVLENIYA%20RAZVITIYA%20PERSONALA%20V%20ORGANIZACII.pdf (дата обр. 15.02.2025).
8. Курлыкова А. В., Айрих А. Н. Управление проектом профессионального развития персонала // Современные научные исследования и инновации. — 2023. — № 6. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/06/100494> (дата обр. 13.02.2025).
9. Самойлюк Т. А. Гуманизация труда — основное направление повышения качества трудовой жизни // Креативная экономика. — 2014. — Т. 8, № 5. — С. 40–46.
10. Трунов И. В. Инновационный подход к развитию и обучению сотрудников в компании: важность и перспективы // Актуальные исследования. — 2023. — 26 (156). — С. 97–105. — URL: <https://apni.ru/journal/156> (дата обр. 15.02.2025).
11. Управление развитием персонала: задаем вектор и руководим процессом. — URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2145-upravlenie-razvitiem-personala> (дата обр. 16.02.2025).
12. Черных Н. С. Развитие персонала и основные проблемы, связанные с этим // Аллея Науки. Научно-практический электронный журнал. — 2018. — 2(18). — URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/February2-18/RAZVITIE%20PERSONALA%20I%20OSNOVNYE%20PROBLEMY,%20SVYAZANNYE%20S%20ETIM.pdf (дата обр. 15.02.2025).
13. Vetráková M. Ľudské zdroje v organizácii. — 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2006. — 230 p. — ISBN 8080831939.