

скую деятельность продавца. Для достижения этого предприятие должно в долгосрочной перспективе предлагать качественные и необходимые клиенту товары и услуги, за которые покупатель готов будет платить приемлемую для продавца цену. При установлении цены продавцу стоит учитывать цены конкурентов, не вступая в ценовые войны с ними.

Для того чтобы задачи маркетинга взаимоотношений были успешно решены, следует рассматривать его как составную часть менеджмента предприятия. При этом реализация менеджмента маркетинга взаимоотношений предполагает осуществление всех функций управления, рассматриваемых в теории менеджмента.

Л и т е р а т у р а

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — 7-е изд., перераб. и доп. — Минск : Выш. шк., 2010.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений : учеб.-метод. пособие / И. Л. Акулич. — Минск : Выш. шк., 2010.
3. Акулич, И. Л. Международный маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. — Минск : БГЭУ, 2007.
4. Багиев, Г. Л. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей / Г. Л. Багиев, Д. А. Козейчук // Бренд-менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 12–19.
5. Lange, S. Der Strategische Blick auf die Kundenbeziehung / S. Lange // ОЖКОС. — 2004. — № 1. — С. 92–103.

Статья поступила в редакцию 23.12.2014 г.

Н.П. Беляцкий

доктор экономических наук, профессор

А.Н. Макарова

БГЭУ (Минск)

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

Персонал организации является носителем знаний, генератором идей по совершенствованию процессов и механизмов, источником обеспечения эффективности использования материальных ресурсов. Новые технологии, товары и услуги появляются там, где присутствует высокий потенциал работников, а их компетентность отвечает самым высоким требованиям. Процесс развития персонала неотделим от образовательного процесса в организации. Через обучение сотрудники выходят на более высокий профессиональный уровень, приобретают новый опыт и знания. В статье рассмотрено понятие развитие персонала, его цели, задачи, структура, необходимые условия, показана образовательная сущность процесса.

The personnel of the organization is the carrier of knowledge, the developer of enhancement of processes and mechanisms, a source of ensuring efficiency of use of material resources. New technologies, goods and services appear where there is a high potential of workers, and their competence meets the highest requirements. The personnel development process is inseparable from educational process in the organization. Through training employees come to higher professional level, gain new experience and knowledge. In article the concept personnel development, its purposes, tasks, structure, necessary conditions is considered, also the educational essence of process is shown.

Внимание к развитию персонала обусловлено тем, что вызванные новыми условиями проблемы можно преодолеть путем учебы. Изменяющиеся требования к сотрудникам предполагают разработку системных и своевременных мероприятий по развитию персонала (РП), которое стало мотором прогресса и обновления организационных знаний. Целью РП является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых, ориентированных на рынок идей и рыночноактивных продуктов, а также для развития индивидуального потенциала сотрудников.

Необходимо акцентировать внимание на практикоориентированном смысле обучения: любое изменение, в том числе и организационное развитие, происходит через обучение. Без обучения нет адаптации человека к новым условиям жизни или, например, бизнеса, нет самого индивидуального изменения. То же относится и к организации людей. Поэтому профессиональное обучение на предприятии представляет собой одну из основных сфер его деятельности, включающую множество аспектов, и вместе с поощрением сотрудников образует целостную подсистему развития персонала. На практике образовательным мероприятиям все чаще придается большее значение, нежели деятельности по мотивации сотрудников. Данный факт находит отражение в том, что обучение на предприятии часто определяется как развитие персонала в узком смысле. Составлению и распространению полного образовательного каталога, направленного на коллектив сотрудников в целом, уделяется больше внимания, чем проведению индивидуальных мероприятий по мотивации сотрудников. Вместе с тем организация обучения на предприятии традиционно считается наиболее дифференцированной сферой деятельности в развитии персонала.

Бизнес-образование можно рассматривать как ключевой метод раскрытия индивидуального потенциала сотрудников. Принимая во внимание огромную общественную значимость образования, на современных фирмах понимают роль профессионального обучения и уделяют ему особое внимание. Наравне с элементарными составляющими образования, такими как развитие, структура, процесс образования и повышение квалификации, необходимо упомянуть еще один основополагающий компонент, относящийся главным образом к практической организации образовательного процесса. Данный компонент включает экономические вопросы образовательных мероприятий на предприятии, а также педагогическую деятельность со всеми ее аспектами. Рассмотрим некоторые из них. Обучение как универсальная категория охватывает все сферы деятельности как общества, так и организации. В современной развивающейся экономике знания обучение стало широкой, всеобъемлющей константой, которая больше не ограничена определенным периодом карьеры, социальным слоем либо отдельным возрастом. Обучение в условиях предприятия приобретает такое значение, какого до этого никогда не имело. Уже одной этой причины достаточно, чтобы ознакомиться с элементарными основами обучения.

Хотя не существует единого определения понятия «обучение», наиболее часто в литературе и на практике встречается следующая дефиниция: обучение — это продолжительный процесс построения либо изменения образа действий на основе нового опыта, который приобретается путем наблюдения либо практического применения учащимися новых знаний.

Обучение представляет собой одну из основных функций не только развития персонала, но и выживания бизнеса, так как без способности к обучению выживание было бы невозможным. Поэтому становится очевидным, что интенсивно стремятся решать вопросы обучения не только менеджмент, но и психология. Психология педагогики — это не просто наука, занимающаяся фундаментальными исследованиями, а отдельная прикладная дисциплина, предназначенная для разработки практических стратегий решения педагогических задач и проблем управления на основе теоретических концепций.

Результаты исследований в области психологии обучения используются главным образом не для разработки инструментов и технологий, применяемых в процессах обучения и повышения квалификации, а для предоставления доступа к основам знаний.

Образование сотрудников можно рассматривать как развитие персонала в узком смысле: получение профессии, повышение квалификации, приобретение управленческих знаний, обучение, переквалификацию.

В расширенном смысле развитие персонала предполагает образование + дополнительные требования (планирование карьеры, работа с резервом, подбор преемников и последователей, формирование сплоченной команды, новых задач или подключение к их выполнению, ротация, взаимозаменяемость и совмещение профессии, обмен занимаемыми должностями, зарубежные командировки и другие расширяющие индивидуальную квалификацию мероприятия).

Развитие персонала в широком смысле предусматривает образование + требования + групповое развитие (работа над проектами и во временных творческих коллективах, командная работа, опыт работы в международных командах).

Развитие персонала в глобальном смысле содержит образование + требования = индивидуальное развитие + групповое развитие + организационное развитие (взаимодействие проектных и рабочих групп, обеспечение гибкости организационных структур и динамики должностных обязанностей, упорядочение штатного расписания, управление организационными знаниями, развитие организационных структур управления).

Развитие персонала носит ярко выраженный междисциплинарный характер. Оно включает инженерно-технические и социально-психологические, экономические и правовые, управленческие и педагогические, а также неформализованные знания. Сумма знаний формирует компетентность — от поведенческой до стратегической. РП опирается на приобретаемый опыт и технику организационной работы, но прежде всего — на миссию той организации, где оно происходит.

Развитие персонала — центральная сфера деятельности (функция) современного менеджмента персонала. В отличие от маркетинга персонала, который часто неправильно ассоциируется с рекламой мест работы или имеющихся вакансий, развитие персонала всегда воспринимается положительно. В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые управляются и финансируются тем предприятием, для сотрудников которого эти учебные процессы предназначены. Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала изначально включает:

- способности сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- коллектива — понять необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- организации — признать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала [1, с. 262–270].

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Поощряя обучение, предприятие предоставляет своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала, осуществляя опережающую подготовку персонала. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации, ее интеллектуальных ресурсов. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в пер-

сонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Приоритетные инвестиции в развитие персонала обусловлены следующими причинами:

1) повышение деловой активности каждого сотрудника необходимо для выживания организации;

2) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой — без значительных инвестиций в развитие персонала;

3) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используется в практике современных предприятий. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо дополнять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми персонал сталкивается в своей работе.

Как правило, базовые знания, полученные в школе, устаревают медленно, но в пополнении специальных знаний, необходимых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто.

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний: необходимые в ежедневной, текущей работе и общее знание своего дела.

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены ни одними должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которыми персонал овладевает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия и реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

Развитие персонала требует выполнения следующих условий:

1. Оценка персонала, т.е. выяснение способностей и возможностей сотрудников. При оценке работы персонала затрагивается вопрос эффективности работы всего предприятия. Эффективность является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего предприятия.

2. Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником в перспективе. Выполнение этого условия необходимо для определения минимальной квалификации сотрудника как в настоящий момент, так и в будущем. Таким образом, и сотрудник, и его непосредственный руководитель имеют базис для кратко- и среднесрочного определения целей по повышению квалификации.

Цели развития каждого сотрудника совпадают с целями предприятия. Это прежде всего профессиональное продвижение, признание и личное совершенствование.

Основные цели сотрудника:

- выполнять предъявленные к нему требования, решать поставленные задачи;
- быть удовлетворенным своей работой;
- улучшать собственный имидж;

- находить возможность продвижения по служебной лестнице;
- брать на себя ответственность;
- улучшать свое положение на рынке труда;
- обретать надежное рабочее место и достаточный заработок.

Достижение сотрудниками этих целей привлекательно для предприятия, поскольку при их достижении хорошие специалисты оказываются связанными с предприятием и заинтересованными в его росте.

3. Определение стратегических целей предприятия. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

- прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);
- определение потенциальных руководителей (формирование предварительного резерва);
- продвижение состава резерва руководителей;
- мероприятия по повышению квалификации;
- оплата труда, ориентированная на выполненную работу.

Каждое предприятие должно определить свои стратегические цели. Задачи, которые необходимо решить для достижения этих целей, обуславливают характер действий и решений предприятия. Правильное определение служит предпосылкой для выживания предприятия. Стратегические цели должны быть доведены до каждого сотрудника и разъяснены ему.

4. Развитие фирменного стиля управления.

5. Установление динамики требований к сотрудникам. Развитие персонала формирует полезных членов организации, которые понимают предъявляемые к ним культурные и должностные требования, а также осознают возлагаемые на них надежды. Профессиональная постановка целей обеспечивает регулярное обновление и постоянное развитие персонала через программу профессионального развития личного состава организации. Сотрудники должны реагировать на изменения своей роли в организации и управлять профессиональным и карьерным развитием. Данный процесс необходимо осуществлять совместно с руководителями, так как они вносят большой вклад в развитие организационной стратегии, разработку системы целей и задач, а также контролируют уровень удовлетворенности работой [1, с. 270–273].

Согласно исследованиям Ч. Дженнинга, 70 % организационного обучения персонала приходится непосредственно на сам рабочий процесс: возникающие вызовы и испытания из внешней среды, решение внутренних проблем, выполнение специальных заданий и другие повседневные мероприятия. Это можно назвать индивидуальным обучением, так как оно основывается на личном опыте индивида и его собственных умозаключениях. В идеале результатом такого обучения должна стать разработка целостной теории, интегрированной в практическую деятельность.

Еще 20 % обучения, по мнению Дженнинга, осуществляется через взаимодействие индивида с другими членами организации с помощью компьютерных сетей, личного общения, выполнения совместных заданий. Использование неформальных методов обучения, наставничества и поддержки руководителей и коллег также способствует развитию процесса индивидуального обучения.

Остальные 10 % организационного обучения приходятся на формальное обучение: семинары, мастер-классы, лекции и т.д. Сюда также относится посещение курсов, конференций вне организации.

В контексте организации применяются различные способы обучения, чтобы помочь людям разрабатывать свои собственные теории, применять их на практике и развивать свои навыки:

- наставничество — организуется либо официально через приглашение различных специалистов по развитию, либо с помощью образования групп внутри подразделений

организации и может включать в себя взаимодействие «один на один», «один со многими» или «многие со многими» (в этом случае в роли наставников выступают коллеги);

- профессиональные беседы на таких мероприятиях, как собрания, форумы, дискуссии внутри организации;
- семинары, которые проводят эксперты, с опорой на богатый личный опыт, научные исследования. Цель данных семинаров — вызвать критику и обсуждения предложенных моделей обучения, чтобы повысить уровень восприятия и усвоения предложенных знаний;
- внешнее профессиональное развитие, например участие в выездных конференциях, посещение курсов.

Дискуссии, наставничество, применение знаний на рабочем месте в сочетании с другими методами, описанными выше, помогают людям по-настоящему учиться. Личные профессиональные планы развития должны учитывать эти методы, чтобы работа на основе применения новых навыков и полученных знаний стимулировала обсуждения и размышления над осуществляемым процессом обучения.

Профессиональное развитие состоит из различных этапов, которые непрерывно сменяют друг друга с течением времени, не ограничивается единовременными упражнениями или отдельными выполненными заданиями. Возможности для профессионального развития можно оптимизировать при разработке плана личного профессионального развития. Обычно он составляется на срок от одного года до трех лет (как правило, в рамках постановки личных целей). По истечении срока анализируется выполнение плана и составляется новый план.

Таким образом, в статье рассмотрено понятие развития персонала в контексте образовательного процесса. Выделены и описаны основные функции и роль развития персонала в деятельности и успешности организации. Определены условия, которые необходимо выполнить для эффективного осуществления процесса развития персонала в организации. Рассмотрена теория Джениннга о составе организационного обучения. На основе этого можно сделать вывод о том, что управление развитием персонала организации обеспечивает достижение важнейших положительных результатов, таких как постепенное и гибкое внедрение в организации определенных изменений; обеспечение выхода на качественно новый уровень развития организации и, соответственно, преимущество в конкурентной борьбе; повышение лояльности персонала к организации; эффективная система мотивации, благодаря которой в организации остаются лучшие сотрудники, обладающие высоким уровнем квалификации и ответственности, способные к творчеству и инициативе и др. Из этого следует существенное повышение эффективности работы персонала организации, и, как следствие, рост эффективности и конкурентоспособности организации.

Л и т е р а т у р а

1. *Беляцкий, Н. П.* Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. — Минск : Современ. шк., 2008.
2. *Schiersmann, Ch.* Organisations-entwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen / Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel. — Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2009.
3. *Jennings, Ch.* Taking the training out of organizational learning / Ch. Jennings // Technology Connected Futures : Paper presented at the Global Summit. — Sydney, 2006.
4. *Continual Professional Development Framework. Supporting the Recruitment, Retention and Motivation of Staff* [Electronic resource] // The University of Waikato. — Mode of access: http://www.waikato.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0005/76469/UOW-CPD-Framework-.pdf. — Date of access: 10.11.2014.

Статья поступила в редакцию 23.12.2014 г.