

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Н.П. Беляцкий,

*доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления
Белорусского государственного экономического университета*

Персонал предприятия есть его человеческие ресурсы (HUMAN RESOURCE-HR). Понятие HR касается отдельного человека, структур его качеств, компетентностей, навыков и других персональных особенностей, которые меняют предприятие, технологии и рынки. Поэтому управление человеческими ресурсами стало ядром современного менеджмента. Такое управление касается отдельного человека как индивидуальной и дискретной части организации. Качества каждого сотрудника неотделимы от его деловой активности и интересов. Идея управления персоналом состоит в том, что в центре стоит человек не как единица измерения (рабочая сила), не как человеческий фактор производства или элемент формирования организационной структуры управления. Субъектно-объектные отношения управления, его иерархические уровни рассматривает менеджмент, который представляет управление людьми в организациях. Управление же каждым человеком, его ресурсами - это управление персоналом. Важнейшей функцией такого менеджмента стало развитие персонала.

Развитие персонала (РП) традиционно является основой менеджмента персонала и представляет собой прежде всего организованный процесс учебы, который находится в области социально-экономической политики предприятия. Цель РП - изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т. е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важно, чем образование как результат. Таким образом, РП обеспечивает систематическую структуризацию и взаимную ориентацию предприятия, сотрудников и трудовых процессов.

Развитие персонала имеет три уровня:

- индивидуальное развитие (повышение квалификации, образования);
- групповое развитие;
- организационное развитие.

Иначе говоря, РП является и развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, а также внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального развития персонала.

Современное понятие развития персонала

Внимание к развитию персонала обусловлено тем, что поставленные новыми условиями проблемы можно преодолеть путем учебы. Изменяющиеся требования к сотрудникам предполагают разработку системных и своевременных мероприятий по развитию персонала. Развитие персонала стало мотором прогресса и обновления организационных знаний. Целью РП является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки новых рыночно-ориентированных идей и рыночно-активных продуктов, а также для развития индивидуальных потенциалов сотрудников.

Конкурентоспособность продукции и рыночная активность предприятий независимо от их размера определяются квалификацией и мотивацией персонала, групповым и организационным развитием. Современное понятие квалификации означает улучшение инновационных способностей, специальных знаний и возможностей. Поэтому еще одной целью РП является формирование и реализация способностей работать на клиента и его потребности.

Развитие персонала - центральная сфера деятельности менеджмента персонала. 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 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 означает:

- способность сотрудника осознавать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- способность коллектива осознавать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;

- способность организации осознавать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций (рис. 1). Путем поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет опережающую подготовку персонала. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Следует также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. Причины приоритетности инвестиций в развитие персонала - это необходимость:

- повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранения конкурентоспособности предприятия, что невозможно без новых технологий, освоение некоторых требует значительных инвестиций в развитие персонала;

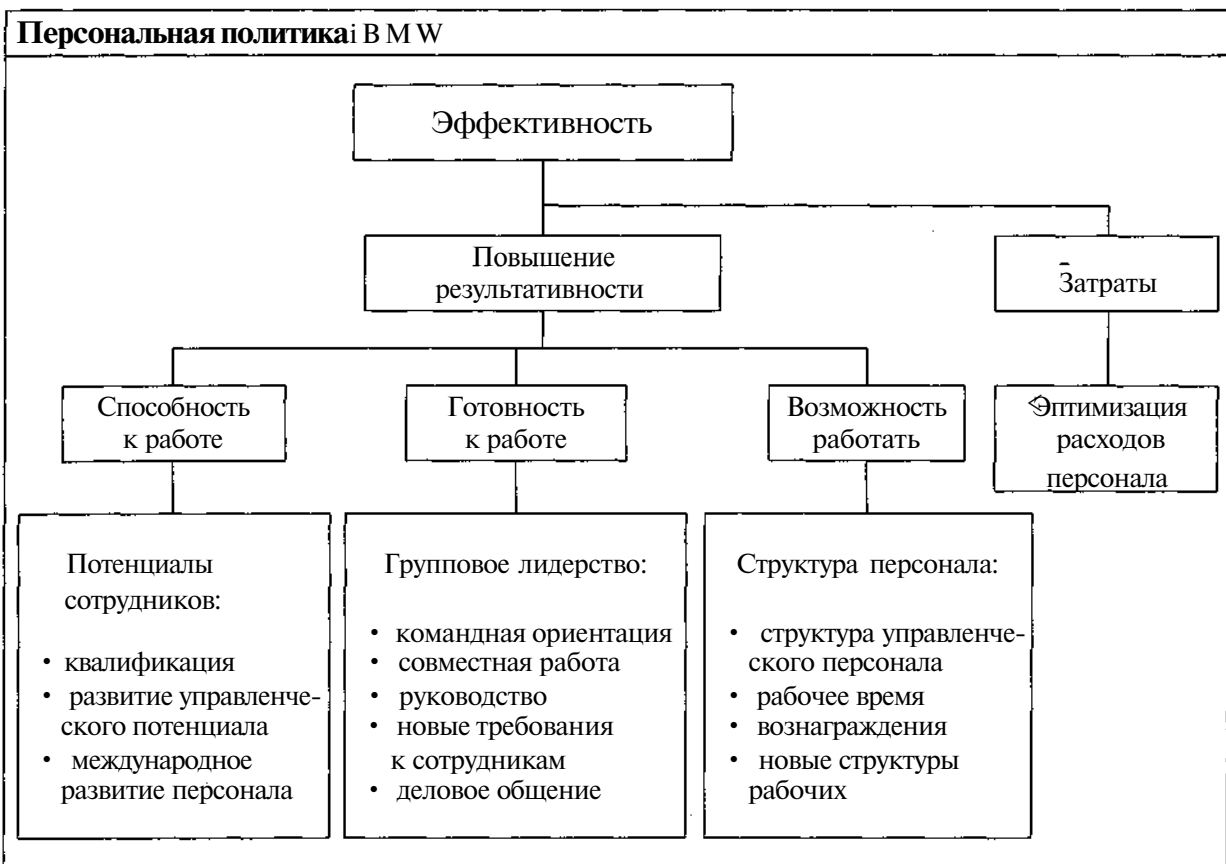


Рис. 1. основополагающие идеи развития персонала в кадровой политике BMW.

- обеспечения роста производительности труда, что достигается через мероприятия по развитию персонала. Следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

1. Повышение квалификации персонала с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства. Подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.

2. Формирование способности к коммуникации, работе в группе.

3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной, рабочей дисциплины с целью точного выполнения предусмотренных рабочих шагов, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда входят также критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Новые концепции развития персонала

Качественные изменения в развитии персонала наступают вслед за преобразованиями экономики и научно-техническим прогрессом. При этом знания, возможности и все виды компетентности персонала становятся определяющими слагаемыми социальных характеристик подразделений предприятия. В будущем карьерные и в целом жизненные шансы на успех станут более дифференцированными и будут еще сильнее зависеть от способностей работающих людей. Тенденции развития обусловлены различными нормативными предпосылками (см. табл.).

Рассмотрим пример *структуры концепции развития персонала европейского предприятия современного типа*¹.

1. Цели:

¹ Структура разработана на основе обобщения исследований [6. С. 651-659].

- своевременное и непрерывное обеспечение соответствия сотрудников своим рабочим местам («каждому рабочему месту своевременно своего сотрудника»);

- ориентация на стратегические задачи предприятия;

- обеспечение долгосрочной безопасности предприятия и рабочих мест;

- идентификация сотрудников и предприятия на основе корректирования организационных структур управления («вывоза» старых структур»);

- развитие человеческих ресурсов («адаптация ресурсов персонала»);

- поддержание и повышение способностей к результативной работе;

- выявление и использование потенциальных резервов сотрудников;

- совместная работа в одной команде;

- всестороннее деловое общение (включая клиентов, поставщиков, партнеров) на всех уровнях управления, групповая работа.

2. Инструменты:

- описание должностей, их модели;

- оценка сотрудников: собеседование по определенному сценарию;

- профили требований;

- объединение целей предприятия, подразделений и сотрудников;

- анализ личностных потенциалов;

- ротация.

3. Мероприятия:

- образование;

- повышение квалификации;

- содействие молодым сотрудникам;

- курирование новых сотрудников.

4. Методы:

- семинары-тренинги - внутренние и внешние;

- индивидуальные программы развития;

- программы поддержки профессиональной квалификации;

- тренинги on-the-job;

- индивидуальная и групповая учеба

- проектная работа;

- курсы иностранных языков;

- творческие командировки, стажировки, выставки;

- фирменные и другие семинары для менеджеров;

- инструменты и методы инновационного менеджмента;

- модерационная техника (решение проблем в процессе дискуссий, переговоров);
- методы риторики и презентации, продаж и покупок;
- методы организационного развития.

Тенденции развития персонала: опыт Швейцарии

Рассмотрим, что представляет собой развитие персонала как функция управления человеческими ресурсами на швейцарских предприятиях по результатам опроса их сотрудников.

Современное развитие персонала включает программы, инструменты и мероприятия

образования, управления и поощрения человеческих ресурсов организации, которые целенаправленно планируются, реализуются и оцениваются. Оно направлено на поддержание, развитие, улучшение и приведение в соответствие (существующим требованиям) рабочих возможностей (трудового потенциала) человеческих ресурсов на уровне личности и группы.

Повышение квалификации реализуется в тесном сотрудничестве линейного руководства и работников. При этом ответственность, в первую очередь, несут сами работники. Как сформировавшиеся личности с собственными целями, они должны сами отвечать за свое

Предпосылки и тенденции развития персонала

Предпосылки и тенденции	Степень значения*				
	++	+	+/-	-	--
Предпосылки развития персонала					
Стратегическая ориентация	X				
Корпоративная культура		X			
Научные принципы	X				
Методическое обеспечение	X				
Экономическая дифференциация	X				
Дифференциация в зависимости от потенциала сотрудников	X				
Тарифные системы мотивации				X	
Зависимость от производственных союзов, объединений и ассоциаций				X	
Зависимость от характера трудовых соглашений и контрактов		X			
Тенденции развития образования					
Профессиональное образование по модульному принципу	X				
Сокращенные курсы профобразования	X				
Образование по профессиональному принципу				X	
Профобразование по рыночным потребностям	X				
Интеграция образования и повышения квалификации	X				
Ориентация повышения квалификации на потребности сотрудников и предприятия	X				
Кооперация школ и предприятий				X	
Использование полученной квалификации в течение длительного времени					X
Сертификация повышения квалификации	X				
Сегментирование ключевого и периферийного персонала для повышения квалификации		X			
Профессионализация повышения квалификации	X				
Ориентация квалификации на компетентность	X				
Сегментирование управленческого образования	X				
Долгосрочные программы развития управленческого персонала				X	
Тенденции организационного развития					
Проектная работа	X				
Групповая работа			X		
Методическое обеспечение	X				
Социально-техническое обеспечение		X			
Тенденции организационного управления					
Функциональные структуры				X	
Дивизиональные структуры		X			
Матричная организация		X			
Тенденции децентрализации		X			

* ++ имеет очень большое значение; -- имеет очень маленькое значение.

развитие. Руководители оказывают «помощь для самопомощи», а центры и службы развития персонала, другие профессиональные учреждения оказывают поддержку в третьей инстанции.

Саморазвитие, само по себе, на практике еще не является общественным благом. Кто, когда, как и каким образом должен развиваться, решает руководство предприятия, во всяком случае - второй уровень управления. Делегирование ответственности за развитие может осуществляться через децентрализацию или делегирование задач управления персоналу. Адресатами принципов саморазвития являются все сотрудники. Поддержка их в таком развитии должна преобладать над содействующей развитию культурой, стратегией, организацией и структурой персонала. Объектами структурированного развития персонала

являются все работники, а не только управленцы (менеджмент) и молодые сотрудники.

К структурированному развитию персонала относят все мероприятия, которые, определяя новые рабочие ситуации, оказывают влияние на развитие и мотивацию обучения. Оно дополняется прямыми (интерактивными) проектами развития и деловой активностью.

Прямое развитие персонала может быть дифференцировано на «Into-the-job» («перед работой»), «On-the-job» («на работе»), «Parallel-the-job» («параллельно работе»), «Near-the-job» («вблизи работы»), «Off-the-job» («вдали от работы»), «Out-of-the-job» («вне работы») (рис. 2).

Развитие персонала рассматривается как важнейшая функция управления персоналом в будущем, а также имеет наибольшие темпы роста своего значения (+0,8). Для этого есть серьезные причины, обусловленные динами-

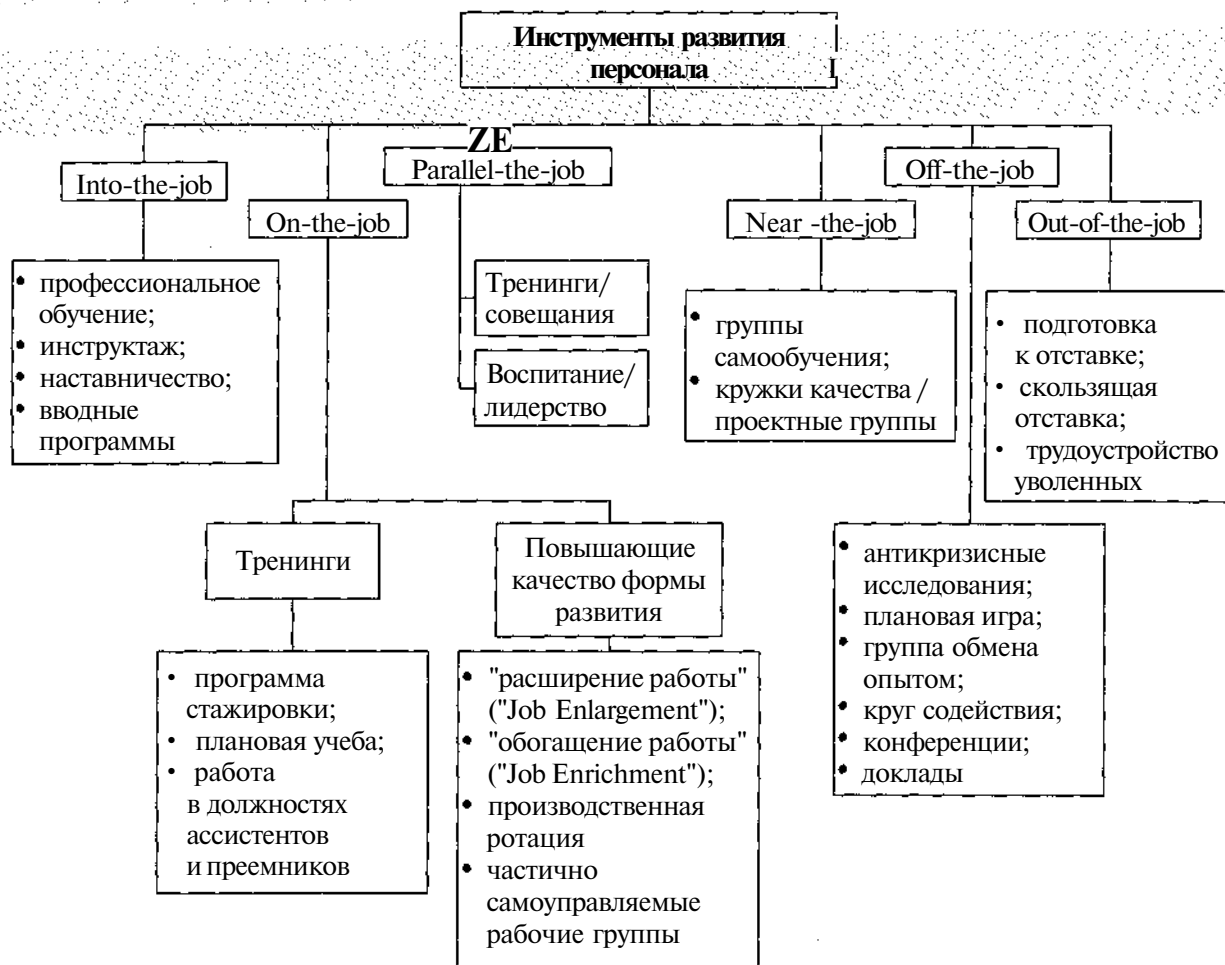


Рис. 2. Инструменты и методы развития персонала.

кой окружающей среды, требованиями постоянного обучения в условиях изменяющихся ситуаций рынка рабочей силы и высокой интенсивности создания интеллектуальных ресурсов фирмы.

Западными учеными исследовались предпосылки, программы, инструменты, целевые группы, условия и субъекты развития персонала. Приведем основные результаты этих исследований.

Саморазвитие станет нормой. Развитие персонала представляет собой комплексный процесс, который обусловлен как развитием всей организации (организационным развитием), так и саморазвитием.

Саморазвитие играет ключевую роль. Всякое развитие сотрудника есть в конечном итоге его саморазвитие. Но на предприятии оно должно носить не только самостоятельный характер. Предприятие ему содействует, преследуя свои цели. Для этого и возникла такая функция управления персоналом, как развитие персонала.

Факторами, которые содействуют повышению квалификации в процессе саморазвития, являются:

а) осознание собственных возможностей для данной профессии, т. е. выяснение степени соответствия структуры своих деловых качеств требованиям специальности или работы;

б) учеба на ошибках - идентификация хозяйственной ситуации с учебным процессом;

в) способность определять цели саморазвития - разработка собственной концепции и критериев самооценки;

г) ориентация на будущее - стремление к переменам или хотя бы положительное восприятие изменений ситуации, целей, людей, открытость для новых идей, концепций, готовность к новой работе, индивидуальное планирование карьеры, уверенность в себе;

д) самоанализ - анализ целей саморазвития, собственных сильных и слабых сторон, самотестирование, сравнение себя с другими;

е) готовность, способность и мотивация к учебе - осмысленное определение собственных возможностей для саморазвития, самоответственности, собственного потенциала, а также условий саморазвития.

Участников исследования попросили оценить необходимость распространения и восприятие ими саморазвития (рис. 3).

Согласно исследованию, данные позиции нашли у сотрудников одобрение. Этого требуют индивидуальный характер работы, быстрое изменение профессиональных требований и снижающаяся уверенность в гарантиях занятости. Необходимость самостоятельности и личной ответственности в деятельности осознается все больше и получает развитие на рынке рабочей силы.

Одновременно эксперты указывают на границы и риски этого явления. Так, по наблюдению одного эксперта, нужно целенаправленно следить за тем, «чтобы саморазвитие не стало следствием недостаточной организации развития персонала». В будущем работники возьмут на себя существенно большую ответственность за свое развитие. Под влиянием индивидуализированного содержания работы, часто изменяющихся требований и снижающейся уверенности в трудоустройстве будет возрастать распространение саморазвития персонала. Саморазвитие станет нормой.

Напередний план выходит On-the-job-развитие. По мнению опрошенных (рис. 4), On-the-job-мероприятия вытеснят с первого места доминирующее сегодня Into-the-job-развитие. Значительные приросты значения и расширения ($\geq 0,9$) отмечают также Out-of-the-job- и Near-the-job-проекты. Off-the-job-образования по сравнению с этим являются слегка снижающимися. Этим изменениям благоприятствуют различные факторы. Так как подбор персонала в будущем частично заменится развитием персонала, растет потребность в мерах по развитию персонала. On-the-job и Near-the-job-проекты в этом контексте выступают как малозатратные, а также ориентированные на

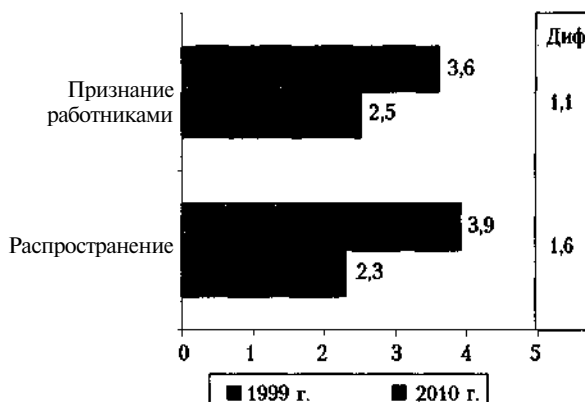


Рис. 3. Саморазвитие: распространение и признание работниками.

практику образования. С возрастанием доли более старой рабочей силы, а также со снижающейся уверенностью в занятости растет потребность в Out-of-the-job-мероприятиях. Значение On-the-job-развития проявляется также в оценке отдельных инструментов и методов развития персонала (рис. 5).

На высших 10 местах по значимости находятся On-the-job-инструменты и мероприятия. Единственным исключением является групповое развитие, единственное из Off-the-job-мероприятий, которое выдвигается в центр внимания в ходе изменений в организации работы (увеличение объема групповой и проектной работы и усиление сетевого управления). Вторыми по величине прироста значения (после телеобучения/мультимедийного обучения (+1,7)), по мнению респондентов, являются два On-the-job-инструмента, которые связаны с само- и совместным определением: управляемое саморазвитие (+1,3) и совещания (+1,3).

Таким образом, интенсивные On-the-job-программы (проекты) вытеснят доминирующие в настоящее время программы Into-the-job-развития с первого места самых значительных и распространенных программ. В 2010 г. в центре внимания персонала будут: его участие в различных функциях управления, проектной работе, тренингах; расширение работы, а также получение особых заданий. Повышается и значение Near- и Out-of-the-job-образования.

Структурированное развитие персонала приобретает большее значение. Развитие персонала содержит наряду с интерактив-

ным содействием этому процессу посредством классических программ и инструментов структурированное (косвенное) измерение. Изучалось влияние производственных условий на учебную мотивацию и развитие работников. Для этого опрашиваемые должны были оценить отправные пункты содействия развитию персонала (рис. 6).

В связи с растущими требованиями работников и более высокими требованиями рынка все аспекты приобретут большее значение. По мнению опрошенных начальников служб управления персоналом, они достигнут в будущем такого же высокого значения, как и обсуждаемые ранее инструменты и мероприятия прямых On-the-job-требований.

Как показано на рис. 7, для молодых сотрудников прогнозируется рост значения, охвата и систематики развития персонала. В качестве главных причин назывались:

- повышение сложности и быстрое изменение рабочего содержания;
- угрожающий недостаток квалифицированных сотрудников;
- повышенные требования работников к возможностям развития.

На неруководящих работников прогнозируется большой спрос, вызванный потребностями производства.

Вследствие изменяющихся форм работы (особенно проектной работы) и появления новых моделей карьеры сглаживается различие между руководящим и неруководящим персоналом.

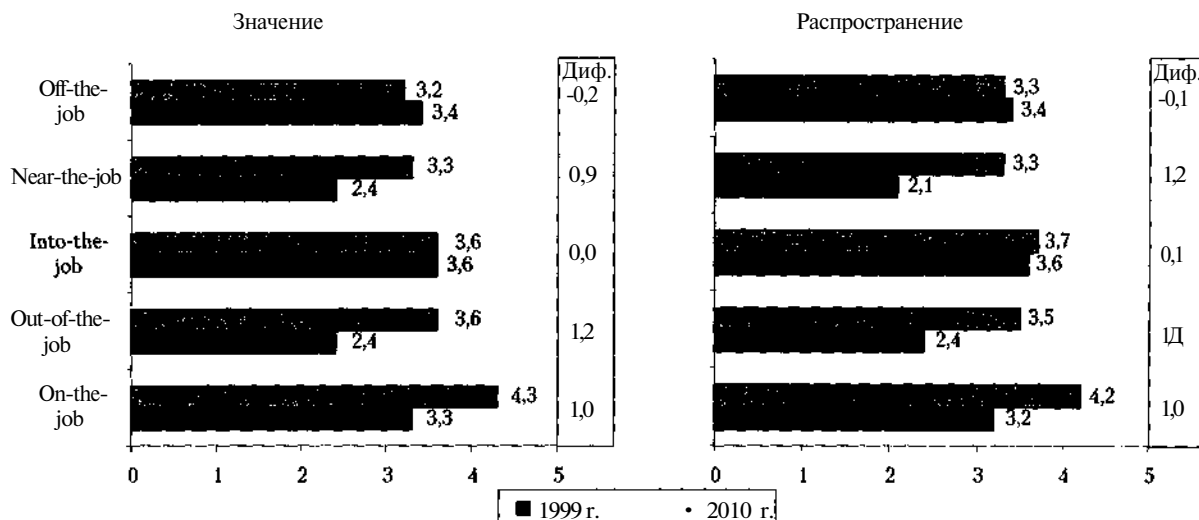


Рис. 4. Значение и распространение проектов развития персонала.

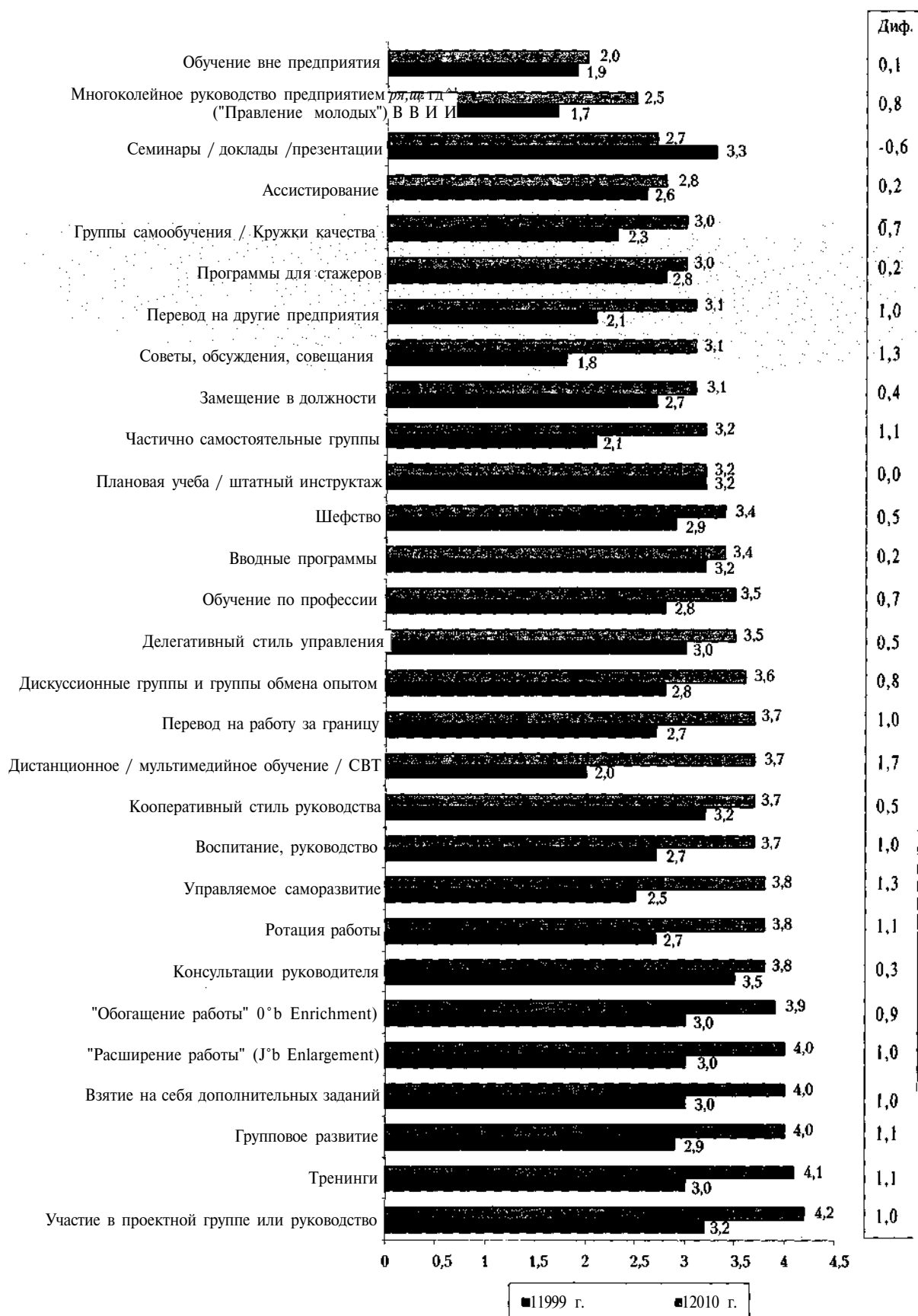


Рис. 5. Значение инструментов и мер по развитию персонала.

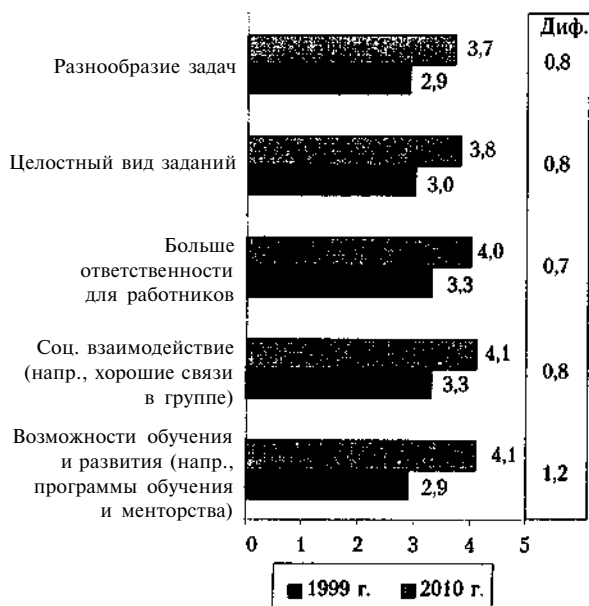


Рис. 6. Значение структурных отправных точек развития персонала.

Согласно итогам исследования, при развитии молодых сотрудников проектная работа играет важную роль: во-первых, 67% опрошенных причисляют проектную работу к пяти наиболее подходящим возможностям (мерам) продвижения для молодых руководителей. Во-вторых, развитие молодых специалистов для важнейших целей проектной работы приобретет большее значение (1999 г. - 2,6; 2010 г. - 3,8).

Таким образом, структурированное развитие персонала будет иметь приоритетное значение. Роль такого развития повышается параллельно с ростом производственных требований, активизирующих обучение и мотивацию к обучению посредством передачи ответственности, комплексного оформления за-

даний и предоставления новых возможностей для развития персонала. При увеличении сложности, многообразия и изменчивости работы, угрожающего дефицита человеческих ресурсов, а также в связи с повышением требований к работе получают больше возможностей для систематического развития в начале карьеры молодые специалисты и менеджеры.

Руководители станут центральными субъектами развития персонала. Несмотря на увеличивающееся саморазвитие, работники нуждаются в поддержке их профессионального развития. Наряду с отделом кадров большую роль здесь играет непосредственный руководитель в качестве покровителя. Объемы, задачи и проблемы развития персонала определяются в дискуссиях с помощью прямых руководителей.

В настоящее время швейцарские руководители предприятий как субъекты развития персонала выполняют, по мнению опрошенных, свои задачи только в ограниченных масштабах. Однако предсказывается, что в ближайшем будущем ожидается значительный рост развития персонала с помощью руководителей (+1,4), аналогично растущему значению и расширению On-the-job-развития. Таким образом, в будущем роль менеджеров возрастет. На рис. 8 показаны важные задачи и поле проблем, которые возникают в связи с данным вопросом.

Руководители будут выполнять такие важные функции, как обучение, выявление потенциала и его развитие через поощрение, делегирование полномочий и воспитание на личном примере. При этом содействие учеб-

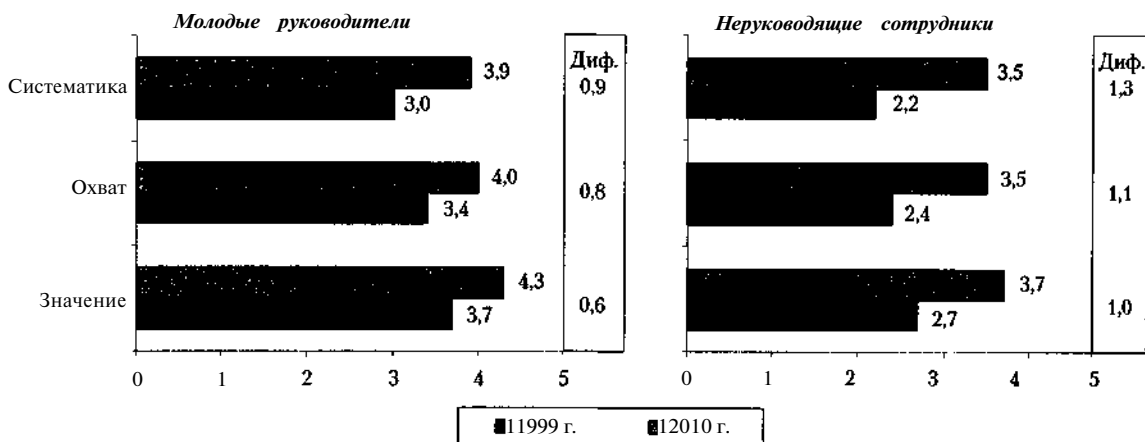


Рис. 7. Степень развития персонала для молодых руководителей и неруководящих сотрудников.

ной мотивации станет задачей развития персонала. Главными условиями и отправными пунктами останутся личные примеры руководителей, целенаправленный выбор мотивированных к обучению людей, предложения по повышению квалификации - индивидуальные и для целевых групп.

Содействие мотивации обучения станет задачей развития персонала. Увеличивающееся многообразие и динамика предпринимательства требуют постоянного внимания. Это предполагает необходимость активизации обучения и готовность обучаться. Последнее является основной предпосылкой успешного развития персонала. Опрашиваемые должны были оценить, как эта предпосылка реализуется в различных группах работников. По их оценке, проявляются специфические различия в учебной мотивации групп работников (рис. 9).

Наиболее сильную мотивацию имеют группы с преимущественно большим опытом обучения: молодые руководители и специалисты. Работники исполнительного уровня и высшие руководители проявляют в сравнении с ними небольшую готовность к обучению. Причины различные. Это и психологическая неготовность, и высокая занятость. Таким образом, для работников исполнительного уровня и руководителей существует актуальная потребность в содействии повышению их мотивации к обучению. Возможные меры представлены на рис. 10.



Рис. 8. Руководитель как субъект развития персонала.

Наконец, были обсуждены различные возможности содействия развитию. Отмечено растущее значение всех обсуждаемых мероприятий. В результате можно сделать следующие выводы:

- **функция руководителя двойка:** с одной стороны, он должен показывать пример и образцовый менеджмент, с другой стороны - с помощью индивидуальных консультаций, наставлений, инициативы побуждать сотрудников к действию. Необходимость постоянного обучения может действительно быть связана с этой двойной стратегией. Дальше можно поступать целенаправленно, основываясь на индивидуальных возможностях сотрудников;

- **возможности содействия ограничены:** об этом свидетельствует радикальный подъем значения альтернативы «Отбор мотивированных к учебе работников» (+1,4) (наиболее важные причины: нехватка времени, стоимость обучения, ограниченные надежды на успех);

- **очевидна важность усиленной, специфической для групп, индивидуализированной подготовки персонала:** исходя из растущего значения ориентации целевых групп и индивидуализации труда, представляются более необходимыми индивидуализированные предложения по развитию персонала, соответствующие целевым группам (индивидуальная «Подгонка»). Это позволяет не предъявлять к работникам заниженных или чрезмерных (завышенных) требований;

- **структурированные мероприятия выигрывают по содержанию и значимости:**

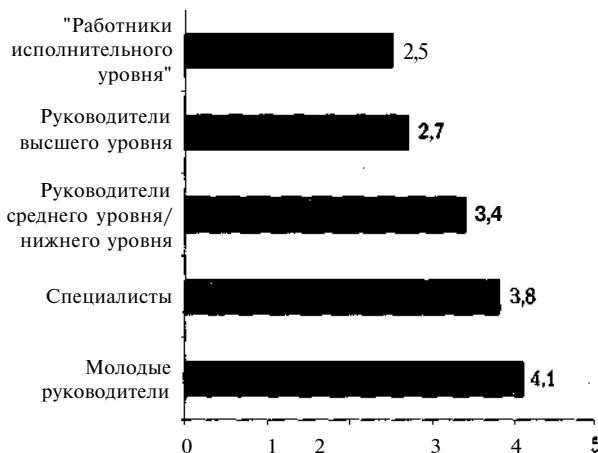


Рис. 9. Мотивация к обучению у персонала швейцарских предприятий.

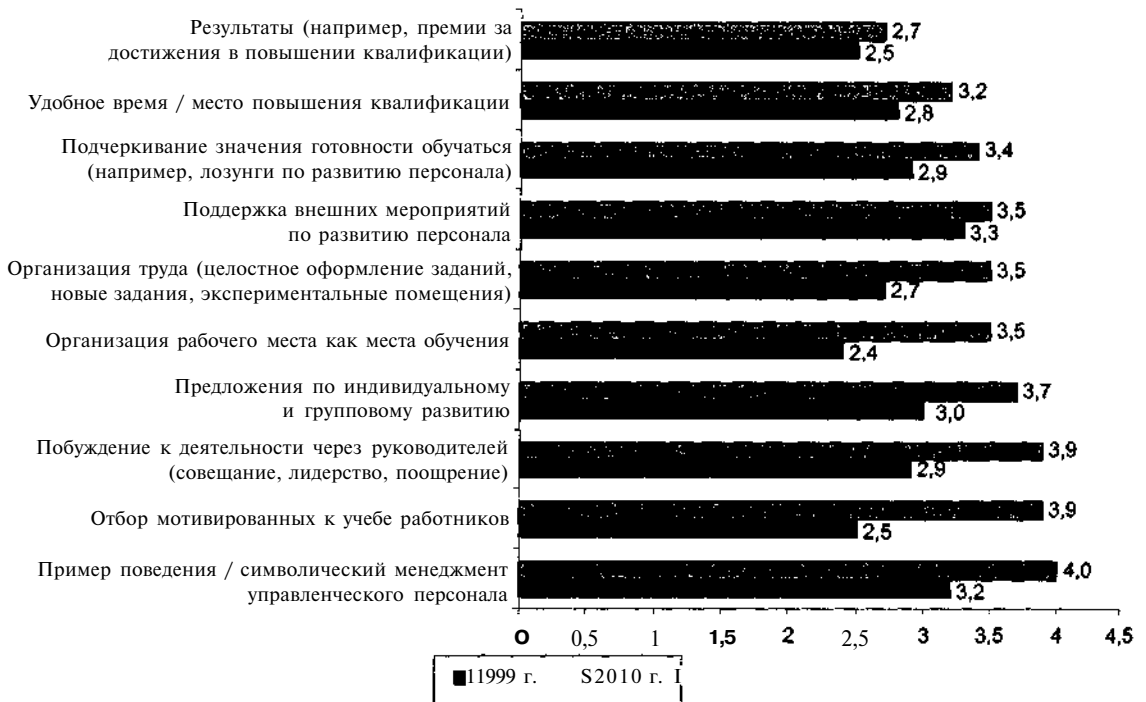


Рис. 10. Меры повышения мотивации к обучению.

большие приросты к 2010 г. значимости альтернатив «Организация рабочего места как места обучения» (+1,1) и «Организация труда» (+0,8).

Мероприятия по развитию персонала ограничиваются. Опрашиваемые специалисты должны были также оценить, как распределяются альтернативы политики персонала «Произведи или купи». Самопроизводство, по мнению опрошенных, преобладает в настоящее время и будет преобладать в будущем. Разумеется, альтернатива «купить» приобретет большее значение по следующим причинам:

- повышение концентрации традиционной (стержневой) компетенции вследствие давления сроков, издержек и качества;
- «производственная слепота» - неспособность замечать недостатки;
- недостаток ноу-хау (особенно при новых темах).

Мероприятия по развитию персонала будут ограничиваться усиливающейся концентрацией традиционной (стержневой) компе-

тентности и недостаточности специальных знаний. Это приведет к тому, что половина мер по развитию персонала в 2010 г. будет реализовываться в собственном учреждении «без отрыва от производства».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Беляцкий Н.П., Ройш П.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration. Мн.: Изд. Центр БГУ, 2003.
2. *Scholz Chr.* Personalmanagement. 5Anflage. Munchen, 2001.
3. *Dave Ulrich.* Strategisches Human Resource Management. Munchen, 2000.
4. *Wunderer R.* Personal management - Quo vadis? Luchterhand, 2002.
5. *Manfred Becker.* Personalentwicklung. Stuttgart, 1999.
6. *Libich W., Vegler-Lesser A.* Personalmanagement. Das Handbuch effiziente Personalarbeit. Freiburg: Hanfe, 2001.

