

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108.4

DOI: 10.17223/19988648/38/12

**С.И. Сотникова**

### **АРХИТЕКТОНИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: НОВЫЙ КОНТУР В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ XXI в.**

*В статье рассмотрена современная концепция развития персонала сквозь призму формирования конкурентных преимуществ в условиях реиндустриализации национальной экономики. Термин «развитие персонала (работника)», несмотря на широкое его использование в отечественной и зарубежной литературе, характеризуется высокой теоретико-методологической и методической неопределенностью архитектоники. К исследованию архитектоники развития персонала применен ряд методологических подходов, а именно: субстанциональный, содержательный, функциональный, структурный, системный. Выявлены отдельные концептуально-теоретические основы эффективного использования свойств архитектоники развития персонала, необходимые для выявления закономерностей управления возрастающим активом знаний.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность на рынке труда, конкурентная позиция работника, функции развития персонала, система развития персонала, виды развития персонала, профессиональное обучение, внутриорганизационное обучение.*

В условиях реиндустриализации национальной экономики хозяйствующие субъекты сталкиваются с необходимостью формирования механизма оживления инновационной деятельности, что напрямую влияет на мощность создаваемой инновационной системы, стратегические позиции России в процессах глобальной кооперации и конкуренции, обеспечение стратегической устойчивости.

Устойчивое функционирование субъектов, адекватное условиям внешней и внутренней среды, определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями персонала, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках, отношениях с потребителями. В этих условиях необходимая квалификация персонала не может быть гарантирована базовым образованием, поскольку научно-технический и социальный прогресс требует непрерывного накопления, обмена и использования новых знаний. Знания становятся одним из главных нематериальных активов экономики, средством достижения высоких социально-экономических результатов, важным конкурентным преимуществом.

Самое рентабельное и долговременное решение проблемы оптимизации процесса управления растущим активом знаний, извлечения максимально возможной прибыли от интеллектуальных ресурсов – это их преумножение посредством непрерывного развития. Организации, имеющие современную систему инженерных и управленческих знаний, лидируют в условиях глобализации рынка, поскольку имеют возможность в кратчайшие сроки повысить производительность труда.

Критический анализ отечественной и зарубежной литературы по проблемам экономики и управления человеческими ресурсами свидетельствует, что использование термина «развитие» применительно к работнику, рабочей силе, персоналу, кадрам, человеческим ресурсам, трудовым ресурсам и т.п. достаточно распространено. Однако в большинстве случаев авторы, используя его, не удосуживаются пояснить свое видение сущности, содержания, структуры данного социально-экономического феномена в условиях формирования инновационной экономики. Используемый понятийно-категориальный аппарат далеко еще не отработан; теоретическое обобщение накопленного опыта по развитию персонала еще продолжается, многие проблемы только исследуются, по другим ведутся дискуссии, третьи не вышли за рамки постановки вопроса.

К исследованию развития персонала как сложной и многоплановой системы, включающей большое число взаимосвязанных и вместе с тем разнокачественных компонент, имеющей иерархическую структуру и, как правило, вероятностный характер функционирования, применим ряд методологических подходов. К таким подходам прежде всего относятся субстанциональный, содержательный, функциональный, структурный. Каждый из них сосредоточен на рассмотрении отдельных компонент развития персонала, т.е. имеет ограничения для исследования его сущности и содержания в условиях необходимости оживления инновационной деятельности современной организации.

Подходом, интегрирующим преимущества каждого из названных выше, является системный. Содержание конструкта «система развития персонала» носит интегративный характер, представляя единое целое организационно-экономической и идеологической составляющих, являющееся элементом более крупных систем, таких как управление персоналом, управление организацией и т.д.

### ***Субстанциональный подход к исследованию развития персонала***

Исторически толкование термина «развитие» сложилось как о необратимом, закономерном, целенаправленном изменении объектов, в результате чего происходит переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому.

Следуя общепринятому содержанию рассматриваемого термина, развитие персонала есть не что иное, как способ достижения качественно новой (конкурентной) позиции организации на рынке труда в форме разрешения противоречий между личным и материально-вещественным факторами производства. Требование соответствия личного и вещественного факторов производства рассматривается как под углом целей работодателя, диктуемых рынком (внешних), так и целей наемного работника, его желаний и установок, связанных с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни (внутренних).

*Организационная цель развития персонала* — обеспечение организации высококвалифицированным персоналом и содействие преемственности управленческих решений по усилению конкурентных преимуществ на рынке

труда. Ориентация на приоритетное развитие трудового потенциала организации, на наиболее полное включение интеллектуального капитала в общественно-производственную деятельность является основным фактором научно-технических нововведений, решающим условием выживания и роста большинства организаций.

Для организации-работодателя развитие персонала представляет интерес в аспекте максимальной реализации имеющегося организационного потенциала. Развитие персонала позволяет организации-работодателю адекватно реагировать на возрастающие рыночные требования к содержанию профессиональной деятельности, усиливать позиции уже работающих сотрудников на рынке труда, повышать отдачу от труда, а следовательно, обеспечивать рост эффективности бизнес-деятельности.

Работодатель направляет инвестиции в развитие работников, взаимодействующих с основным капиталом, с тем, чтобы достичь превосходства в профессионализме, повысить эффективность трудовой отдачи, обеспечить наибольшую выгоду для организации, т.е. в конечном счете быть конкурентным на рынке труда. Чтобы быть конкурентным, не снижать достигнутого уровня эффективности персонала, организация-работодатель демонстрирует решимость предоставить всем равные возможности развития независимо от пола, расы, вероисповедания или семейного положения при условии, что способности работников будут полностью использоваться для достижения целей организации. Чем выше уровень развития человеческого фактора, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор. Чем выше конкурентоспособность организации на рынке труда (т.е. корпоративная конкурентоспособность персонала), тем больше возможностей и стимулов для развития индивидуальных способностей работников, накопления знаний и умений, совершенствования навыков и моделей поведения в труде. Рост производительности труда в результате повышения корпоративной конкурентоспособности персонала обеспечивает экономию на издержках.

В свою очередь, работник также заинтересован расширять инвестиции в свою индивидуальную конкурентоспособность с целью обладания лично значимыми выгодами в труде. Источником целевой перспективы развития работника являются его материальные и духовные потребности в контексте достижения им целей жизни. Чем многограннее потребности, тем действеннее и разнообразнее причины, вызывающие необходимость развития конкретного работника.

Тем не менее следует отметить и то, что лишь часть индивидуальных потребностей становится целью развития. Это объясняется тем, что для проявления любой потребности необходимы определенные организационные условия. Общество не обладает такими экономическими возможностями, чтобы каждый трудоспособный человек мог совершенствовать все компетенции, которые он желает. По этой причине развитие персонала ориентировано не столько на создание условий для всестороннего развития компетенций работников, сколько на удовлетворение рыночной потребности в труде с наименьшими социально-экономическими инвестициями в конкурентную позицию работника. Следовательно, развитие персонала опосредуется потребно-

стями человека, но осуществляется в той мере, в какой это экономически целесообразно для достижения бизнес-целей рыночного субъекта, т.е. соотносясь с особенностями внутриорганизационной и внеорганизационной реальности.

В этой связи возможно развертывание ситуации, при которой индивидуальная цель развития не соответствует, вступает в противоречие с организационной реальностью, в результате чего проявляются скрытые конфликты и диспропорции, возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Противоречия между внешними и внутренними целями развития могут быть спровоцированы и усилены структурными сдвигами в процессе воспроизводства рабочей силы: изменениями в структуре экономики, неоднозначностью в способах адаптации персонала к условиям неопределенности экономической конъюнктуры, институциональными и социальными ограничениями в сфере социально-трудовых отношений, различиями в правилах выхода на рынок труда различных категорий трудоспособного населения, наличием дисбаланса на рынке труда и многим другим. В ситуации противоречий и расхождений между индивидуальной целью развития работника и организационной реальностью активизируются действия по установлению равновесия между ними. Мера расхождения между внешними и внутренними целями развития служит характеристикой устойчивости или, напротив, подвижности конъюнктуры внутриорганизационного рынка труда и тем самым определяет необходимость и возможность достижения качественно новой (конкурентной) позиции (состояния, уровня) персонала.

Противоречие между двумя классами движущих сил развития персонала может оперативно разрешаться, но может и консервироваться на длительное время.

При этом разрешение противоречий в системе развития персонала неизбежно будет связано с поступательным движением по восходящей линии (прогрессом), т.е. переходом от слабой конкурентной позиции на рынке труда к более сильной, от менее зрелого состояния персонала к более зрелому, от низшего уровня к высшему и т.д. Относительно персонала возможно и обратное движение – ухудшение качества рабочей силы, сокращение численности и т.п., т.е. изменения по нисходящей линии от более сильной конкурентной позиции к менее сильной, от высокого уровня развития к более низкому (регресс). Развитие персонала – это единство прогресса и регресса, обновления и разрушения, самоутверждения и самоуничтожения, способствующих разрешению противоречия между индивидуальными потребностями работников в саморазвитии и интересах организации в достижении целей развития бизнес-деятельности.

Таким образом, развитие представляет процесс, охватывающий ряд этапов (стадий) жизненного цикла персонала. Переход от одного этапа к другому являет собой не границу с четко обозначенными контурами, а скорей зону размывания признаков одной стадии и нарастания признаков другой стадии: часть структурных элементов прежней ступени развития наследуется новой ступенью и остается с ней еще некоторое время. Как правило, переход от одного этапа к другому сопровождается кризисами развития персонала организации. Такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении и достаточно

благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть сглаженными и внешне не очевидными.

Упрощенная стереометрическая модель жизненного цикла персонала представляет некую траекторию: вначале кривая жизненного цикла круто поднимается вверх, поскольку персонал накапливает знания, совершенствует навыки в профессиональном труде, использует дополнительные и альтернативные источники труда, формирует конкурентные преимущества в труде, а затем, по мере стабилизации позиции персонала на рынке труда, кривая превращается в горизонталь, которая плавно или резко переходит в ниспадающую. Конкурентные компетенции завершают свой жизненный цикл, работники утрачивают свою позицию на рынке труда, а хозяйствующий субъект вынужден либо довольствоваться их посредственными результатами труда, либо создать условия для развития иных (потенциальных) конкурентных преимуществ. Продолжительность жизненного цикла персонала и отдельных его стадий в разных организациях различна – от нескольких месяцев до нескольких лет. Так, персонал одних организаций развивается динамично и успешно, вторых – словно стоит на месте, третьих – переживает не проходящий кризис.

Итак, развитие персонала – это совокупность разнонаправленных процессов, в которой общая линия прогрессивного движения к разрешению противоречия между личным и материально-вещественным факторами производства (организационными и индивидуальными целями развития) переплетается с изменениями позиции персонала на рынке труда, направленными в сторону регресса (возврата к изжившим себя формам, составу и структурам).

### ***Содержательный подход к исследованию развития персонала***

Большинство исследователей рассматривают развитие персонала как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников» [1] и как процесс «последовательного расширения знаний, овладения профессиональными умениями, навыками и способами рабочего и индивидуального поведения сотрудника» [2], содействие «полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации» [3. С. 190], а также как повышение «ценности» [4. С. 3] и «качества человеческих ресурсов» [5], «квалификации работников» [6. С. 25] и т.п. Иначе говоря, развитие персонала предстает как процесс преобразований качественных характеристик персонала – его квалификации, профессиональной компетентности, качеств, личности работников и т.п., приводящий к возникновению нового качественного состояния при воздействии внешних и внутренних возмущений. Такой подход к раскрытию содержания рассматриваемого феномена справедлив, но только отчасти, поскольку явно сужает предметную область исследования.

Поскольку персонал как масса труда характеризуется количеством и качеством, которые имеют способность к динамичной траектории движения на бесконечном промежутке времени, то развитие персонала может идти *по двум направлениям (трендам)*, позволяющим осуществить переход на новый уровень, в новое качественное состояние, адекватное возникшим условиям.

Во-первых, это динамичные качественные преобразования (в том числе диверсификация) навыков и способностей персонала, позволяющие наращивать конкурентные преимущества организации на рынке труда путем инвестиций в человеческий капитал с учетом развития бизнес-технологий, т.е. интенсивный тренд развития персонала.

Качественные преобразования персонала связаны с изменениями в уровне и структуре персонала: ростом образовательного уровня, квалификации, физических и умственных способностей и т.д. Эти преобразования предполагают своеобразную селекцию («фильтрацию») сформированных ранее качественных параметров персонала: «отбраковка» тех из них, которые не являются необходимыми для обеспечения эффективной профессиональной деятельности, и включение в общую структуру компетенций качественных характеристик рабочей силы, значимых для эффективной деятельности. Новая структура компетенций персонала характеризуется не только усложнением составляющих ее элементов, но и увеличением числа (и прочности) связей между ними. Происходят глубинные изменения самого профессионала как субъекта труда и личности, а также качественные изменения деятельности.

Работодатель направляет усилия на формирование высококвалифицированной рабочей силы, ее непрерывное совершенствование в соответствии с требованиями изменяющейся трудовой нагрузки. Как работодатели, так и наемные работники выигрывают от повышения качества персонала, расширения инвестиций в человеческий капитал. Первые выигрывают от возможности повысить квалификацию своих работников, взаимодействующих с физическим капиталом, а вторые – как от перспектив служебного продвижения и повышения доходов от трудовой деятельности, так и от расширения своих возможностей на рынке труда. Заботясь о повышении качества собственного персонала, работодатель тем самым сокращает как транзакционные издержки (т.е. связанные с осуществлением сделок на внешнем рынке труда, с передачей права собственности на труд – на наем, рекламу вакансии, доступ к информационным банкам данных о спросе и предложении рабочей силы и т.п.), так и финансирование обучения вновь принятых работников. Кроме того, создаются стимулы для работников к дальнейшему развитию, накоплению человеческого капитала, поддержанию дисциплины, росту эффективности труда.

Во-вторых, это количественные преобразования персонала, позволяющие наращивать конкурентные преимущества организации на рынке труда путем изменения масштаба внутриорганизационного рынка труда (пропорционального увеличению использования всех производственных ресурсов), т.е. экстенсивное направление развития персонала. Если персонал способен при количественных изменениях переродиться в качественно новую систему или создать иной порядок структуры подсистем и их элементов, обладая при этом способностью сохранить новый порядок, то он обладает способностью к развитию на основе динамики объема потребительского спроса на труд.

Количественные преобразования персонала как способы реагирования организации-работодателя на процессы, происходящие во внешней среде, ориентированы на изменение (увеличение или уменьшение) численности персонала в соответствии с динамикой объемов оказываемых услуг (или про-

изводимых товаров) без изменения его качественных характеристик. Суть этих преобразований тем самым следует понимать как следствие динамики потребительского спроса в результате организационного роста или банкротства. Эти методы развития персонала целесообразны, когда для сегмента внутреннего рынка труда характерна смена динамики конъюнктуры, ярко выражена ориентация на многопрофильную подготовку работника с моновалентной квалификацией, низка покупательная способность основной части реальных и потенциальных работодателей.

Интенсивный и экстенсивный тренды развития персонала находятся между собой в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Это объясняется тем, что между основным капиталом, переменным и результатами труда наемных работников существует тесная взаимосвязь, которая объективно складывается еще до потребления рабочей силы и во многом определяет конкурентную позицию организации на рынке труда.

С одной стороны, объем основного капитала, приходящийся на одного работника, является решающим фактором, определяющим динамику эффективности труда. С другой – повышение технического и органического строения капитала сопровождается увеличением требований к квалификации работников и уменьшением относительной потребности в работниках. В этой связи в определенных пределах количественные и качественные преобразования персонала взаимозаменяемы: совокупная трудовая дееспособность персонала может сохраняться и даже нарастать за счет повышения качества рабочей силы при сокращении численности занятых без какого-либо увеличения рабочего времени.

Итак, развитие персонала как экономическая категория – это процесс преобразований количественных и качественных характеристик персонала как системы, происходящий под действием внутренних факторов и бизнес-среды, с целью приобретения новых характеристик и формирования нового порядка (состава и структуры), способного обеспечить более высокую конкурентоспособность организации на рынке труда.

### ***Функциональный подход к исследованию развития персонала***

Развитие персонала выступает как комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых функций (алгоритмов), приводящих к освоению, актуализации и разрушению долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды организации. Функциональное описание развития персонала включает удовлетворение духовных потребностей человека и организационных потребностей в качестве труда, повышение качества рабочей силы.

Функция развития персонала как *фактор удовлетворения духовных потребностей человека* в контексте достижения его жизненных целей — это основа всех других функций.

Развитие персонала как сознательное потребление подлинных духовных ценностей (познавательных, художественных, нравственных и др.) выступает как целенаправленное созидание и обогащение духовного мира персонала. Чем многограннее потребности в познании, образовании, воспитании и

смысле жизни, тем действеннее и разнообразнее причины, способствующие развитию. Специфика удовлетворения духовных потребностей во многом определяется уровнем образования и общей культуры личности. Чем выше образовательный и общекультурный уровень у работника, тем более актуализированы у него духовные запросы, тем более высокие требования предъявляет он к качеству потребляемых духовных ценностей. Именно поэтому развитие персонала является творческим процессом, приводящим к модификации качественных характеристик персонала. Любое общество заинтересовано с точки зрения долгосрочной перспективы и будущего в повышении духовного уровня и культуры индивидов и социальных общностей. Понижение духовного уровня и культуры ведет к деградации общества практически во всех его измерениях.

Профессиональные и должностные требования к качеству рабочей силы изменяются во времени быстрее, чем структура способностей работника. Поэтому, несмотря на то, что развитие тесно связано с личностью индивида, его стилем жизни, целями и ценностными ориентирами, накопленным опытом, варианты преобразований позиций персонала в значительной степени определяются сложившимися организационно-иерархическими формами, морально-этическими нормами, культурными ценностями и т. д.

В этой связи функция развития как *основы удовлетворения организационных потребностей в качестве труда* сводится, во-первых, к такому формированию и совершенствованию компетентности, способностей, ценностей, моделей поведения человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым развивающейся бизнес-деятельностью; во-вторых, к созданию в организации таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование имеющихся и активизация новых открывающихся конкурентных преимуществ работника в труде; в-третьих, к тому, чтобы эти процессы происходили не в ущерб здоровью и интересам личности работника. Приспособляемость компетенции к изменяющимся условиям функциональной деятельности достигается в той или иной мере за счет перемены труда (расширения труда, обогащения содержания труда, должностного продвижения) и связанных с этими процессами многочисленных и многообразных форм профессионального и внутриорганизационного обучения.

В условиях возрастания роли знаний в бизнесе, который все больше базируется на идеях и брендах, усиливается значимость развития персонала как *средства повышения качества рабочей силы*.

Качество рабочей силы как экономическая категория выражает «отношения между индивидом и обществом, работником и работодателем по поводу формирования и развития способностей человека к труду и степени их проявления в производительной деятельности» [7. С. 39]. Оно характеризуется «... образовательным и профессионально-квалификационным уровнем, который является одним из компонентов национального богатства общества, показателем подготовленности совокупного работника к выполнению усложняющихся трудовых функций, принятию самостоятельных решений и фактором, формирующим отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность и организованность труда» [4. С. 14]. Иначе говоря, качество рабочей

силы характеризует способность работников привести в действие объективные элементы производительных сил, а также изменять их в соответствии с потребностями рынка.

В этой связи развитие персонала предстает как процесс овладения разнообразными знаниями, навыками сотрудничества и эффективного делового взаимодействия для достижения более высокой профессиональной эффективности каждым работником, что способствует повышению качества трудовой жизни. Реализация этой функции помогает планомерному повышению деловой активности каждого сотрудника за счет аккумулирования и использования новых открывающихся конкурентных преимуществ на основе эффективного применения новых и новейших технологий, рациональных форм организации производства и рабочих процессов, что позволяет максимизировать трудовой вклад в организационное развитие.

### ***Структурный подход к исследованию развития персонала***

Развитие персонала предстает как целостное образование, обладающее внутренней структурой и задающее границы и формы достижения нового качественного состояния персонала. Этот подход, раскрывая внутреннюю структуру развития персонала, представляет собой синтез индивидуального, группового и организационного развития (табл. 1).

*Таблица 1*

#### **Концептуальные основы структуры развития персонала**

Критерий сравнения	Индивидуальное развитие	Групповое развитие	Организационное развитие
Объект развития	Сотрудники, кандидаты на должность	Проектные группы, коллективы сотрудников	Топ-менеджмент
Предмет развития	Знания	Знания, возможности, отношения	Конкретные проблемы взаимодействия подразделений
Форма развития	С отрывом и без отрыва от трудовой деятельности	Совместное принятие решений в подразделении	Вертикальная и горизонтальная интеграция в процессе повседневной работы
Периодичность развития	Временные учебные процессы	В процессе совместной работы	В процессе планирования и координации достижения организационных целей задач
Факторы развития	Повышение квалификации для соответствия требованиям рабочего места	Повышение эффективности труда и управленческой компетентности	Повышение мобильности организации и степени ее выживаемости

*Индивидуальное развитие работника* – это процесс самоактуализации личностного потенциала для достижения индивидуальных целей и конкурентного превосходства в труде. Подобное развитие делает возможным формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств, позволяющих работнику избирательно преобразовывать свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. Индивидуальное развитие предполагает совершенствование деловых качеств работников как собственными силами, так и силами предприятия с отрывом и без отрыва от трудовой деятельности. Индивидуальное развитие работника может происходить на трех уровнях – индивида, личности, профессионала (табл. 2).

Таблица 2

**Цели индивидуального развития работника в зависимости от периодизации  
взрослой жизни**

Стадия взрослой жизни	Развитие работника		
	Индивидуальное	Личностное	Профессиональное
Юность (15–25 лет)	Душевное восприятие. Самоидентичность	Беспокойство и озадаченность в связи с новыми социальными конфликтами и требованиями. Избегание смешения ролей	Установление, утверждение (выбор профессии, получение образования, вступление в трудовую деятельность, осмысление пути)
Ранняя взрослость (25–35 лет)	Углубление способности любить и заботиться о других (семейная жизнь, ведение домашнего хозяйства)	Принятие гражданской ответственности. Нахождение близкой по духу социальной группы. Развитие стиля жизни	Продвижение (достижение успеха, ранний профессионализм)
Взрослость (35–60 лет)	Переработка опыта, равновесие между биологической и духовной линией развития	Достижение гражданской и социальной ответственности. Установление и поддержание экономических стандартов жизни. Продуктивность, необходимость быть полезным членом общества, способность заботы	Сохранение достигнутого статуса, т.е. профессионализм, переоценка ценностей, мастерство

*Групповое развитие работников* представляет процесс достижения синергии в преобразованиях позиции отдельных работников на рынке труда, обусловленной взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой и внешним воздействием на группу. Это развитие предполагает оптимальную интеграцию работника в трудовой коллектив, а его интеллектуальный потенциал – в кадровый потенциал подразделения, организации. При этом групповое развитие предусматривает формирование способности у коллектива не только брать на себя ответственность за развитие каждого его

члена, но и проявлять инициативу в поиске наилучших путей для достижения результата.

*Организационное развитие персонала* — совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых персонал организации вовлекается в трудовую деятельность, повышается его общий уровень организованности, совершенствуется способность самостоятельно планировать деятельность и решать возникающие проблемы относительно организационной эффективности труда и качества трудовой жизни персонала. Уровень организационного развития персонала является отражением объема организационного ресурсного потенциала, зависящего от стратегии бизнеса и внешней среды. Результатом организационного развития персонала является его состав и структура, необходимые для достижения поставленных целей организации.

Между тремя видами развития персонала существует тесная взаимосвязь: индивидуальное развитие работников, делая более продуктивным труд каждого из них, повышая его способности к восприятию и использованию на практике новых методов производства и управления, позволяя лучше распоряжаться уже имеющимися ресурсами, в конечном итоге ведет к экономическому росту организации. Отсюда проблема развития персонала заключается в том, чтобы правильно определить направление преобразований, улучшения позиции организации на рынке труда и не потерять время и силы, двигаясь в неверном направлении.

### ***Системный подход к исследованию развития персонала***

Развитие персонала предстает как целостный комплекс ресурсов для изменения позиции персонала на рынке труда. Это единый комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (цель, субъект, объект, предмет, виды, принципы, технология), позволяющих работнику реализовать право на свободную актуализацию своих способностей к труду [8] для достижения тактических и стратегических задач организации.

Исторически толкование термина «развитие персонала» сложилось как узкое и широкое (табл. 3).

*Первая группа* дефиниций узкого толкования трактует развитие персонала как «процесс приобретения работниками новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, которые они будут использовать в своей профессиональной деятельности при достижении целей организации» [9], т.е. как способ заполнения «разрыва» (пробелов, дефицита, расхождения) между наличными (имеющимися) у работника знаниями, умениями, навыками, установками и теми, которыми он должен обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения новой.

Развитие персонала в узком смысле — это профессиональное (подготовка, повышение квалификации, переподготовка) и внутриорганизационное обучение (обучение на рабочем месте, вне рабочего места, а также их сочетание), направленное на формирование и совершенствование качественных характеристик рабочей силы работника для выполнения определенного вида и сложности труда в настоящее время, в будущем, а также для освоения нового вида профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение – это вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий) [10]. Профессиональное обучение позволяет освоить необходимый комплекс фундаментальных и специальных знаний, умений и навыков, сформировать профессиональное и управленческое мировоззрение, быстро адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям рынка.

Внутриорганизационное обучение направлено на развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников, закрепление наиболее эффективных стратегий и моделей поведения с учетом тактических и стратегических целей конкретной организации. Оно ориентировано, как правило, на совершенствование знаний в определенном сегменте организационного рынка труда, на решение прикладных вопросов. Такое обучение позволяет быстрее целевым образом усваивать материал, чем в процессе профессионального обучения, за счет параллельной включенности обучающихся в бизнес-деятельность и процесс контроля за их поведением, результатами обучения со стороны работодателя. Кроме того, внутриорганизационное обучение, в отличие от профессионального, направлено не столько на систематизацию знаний и переосмысление профессиональной деятельности, сколько на глубокое понимание бизнес-процессов и динамики деловой среды, на раскрытие творческого и управленческого потенциала.

Таблица 3

**Сравнительная характеристика толкования понятия «развитие персонала» в узком и широком смысле**

Сравнительные характеристики	Развитие персонала в узком смысле	Развитие персонала в широком смысле
1	2	3
Место функции в управлении	Тактическая функция кадрового менеджмента	Стратегическая функция кадрового менеджмента
Цель функции	<i>Цель</i> – обеспечить работников необходимыми компетенциями для удовлетворения текущих потребностей в труде	<i>Цель</i> – преодолевать проблемные зоны воспроизводства конкурентоспособности персонала
Политика в отношении функции	<i>Политика в области обучения</i> направлена на всестороннее развитие работника	<i>Политика в области развития персонала</i> нацелена на сохранение накопленного в организации опыта и квалификации, предотвращение их утечки и страхование вложений в воспроизводство конкурентоспособности работников
Предмет функции	Знания, умения, навыки, установки работников	Компетентность, мотивация, индивидуальное и организационное поведение

Продолжение табл. 3

1	2	3
Объект функции	<i>Кадры организации</i> – это работники организации, которые обладают профессиональной способностью к труду	Работники организации, которые определяют стратегию развития организации и от которых зависит ее конкурентоспособность
Субъект функции	<i>Централизованная кадровая функция</i> , которую выполняет отдел обучения (технического обучения). Линейные руководителя не участвуют в определении потребности работников в обучении, в контроле эффективности обучения и необходимой его корректировке	<i>Децентрализованная кадровая функция</i> реализуется в линейном управлении. Профессиональный кадровик выступает консультантом по организационным вопросам, а также советником по личным
Методы реализации функции	Профессиональное обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации). Внутриорганизационное обучение (в т.ч. корпоративное обучение)	<i>Численная адаптация к внешней среде:</i> ✓ привлечение персонала; ✓ стимулирование увольнений работников. <i>Общее развитие:</i> ✓ общее образование (дошкольное; начальное общее; основное общее; среднее общее образование); ✓ дополнительное общее образование (дополнительное образование детей и взрослых); ✓ социальное развитие. <i>Профессиональное развитие:</i> ✓ профессиональное образование (среднее профессиональное; высшее – бакалавриат, специалитет, магистратура, подготовка кадров высшей квалификации); ✓ профессиональное обучение (профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации); ✓ дополнительное профессиональное образование; ✓ внутриорганизационное развитие (профессиональная ориентация; индивидуальное и организационное обучение; профессионально-квалификационное продвижение; развитие лидерства; развитие работы – расширение и обогащение работы, изобретательство и рационализаторство; командообразование; формирование оргкультуры и др.

Окончание табл. 3

1	2	3
Принципы	Обучение персонала является отражением объема ресурсного потенциала предприятия, зависящего от роста бизнеса; осознание сотрудником необходимости обучения, восприятие цели обучения как своей собственной; нацеленность учебного процесса на достижение заранее определенных конкретных результатов труда всеми участниками; обеспечение приоритетности (первичности) планов потребности в обучении персонала и вторичности планов возможностей учебных центров в удовлетворении этих потребностей	Системное преобразование трудового потенциала организации; наличие (качественного или количественного) прироста полезного результата развития; непрерывный процесс, происходящий по целевой программе; развивающийся во времени процесс смены состояний трудового потенциала, каждое из которых является качественно иным, чем предыдущее; перманентная смена глобальных целей существования предприятия путем формирования новой диссипативной структуры трудового потенциала; др.
Планирование функций	<i>Планирование</i> обучения кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации	<i>Планирование развития персонала</i> интегрировано в корпоративное планирование; позволяет организации быть независимой от колебаний внешнего рынка труда
Распределение ресурсов на реализацию функции	Понимание расходов на обучение кадров как невозвратимых затрат и проведение по отношению к данному процессу всевозможных мер по сокращению ресурсов на него	Инвестиции в развитие персонала – это благоприятная возможность повышения эффективности бизнес-деятельности в стратегическом плане
Периодичность	По разнорядке	Непрерывно
Представители, исследователи	А.В. Кириллов [10]; Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [13]; И. Беспалов [14]; В. Биркус [15]; О.В. Гудикова [16. С. 14]; Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Стюарте [17]; А.Я. Кибанов [18, 19]; Ю.Г. Одегов [20. С. 310; 21. С. 378]; И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов [22]; П. Юнг [23. С. 174]; Т. Breisig [25]; др.	С.И. Сотникова [6]; R.B.Jr. Winston, D.G.A. Creamer [12], Д.В. Ячник [13]; Н.П. Беляцкий, С.Е. Вельсько, П. Ройш [24]; А.П. Егоршин [26]; Н.В. Лазарева [27]; М.В. Селюков, А.В. Рогова [28. С. 154]; И.А. Эсаулова [29]; др.

*Вторая группа* дефиниций широкого толкования рассматривает развитие персонала как «совокупность мероприятий, направленных на повышение эффективности сотрудников, приводящее к повышению эффективности организации» [11] и обретение «организацией экономической устойчивости и конкурентоспособности» [12]. Иначе говоря, развитие персонала в широком смысле направлено не столько на накопление знаний и трансляцию их «внутри» работника, сколько на трансляцию этих знаний «вовне» посредст-

вом выработки новых моделей индивидуального и организационного поведения согласно требованиям постоянных изменений в моделях индивидуального и корпоративного поведения персонала. Речь идет о генерировании и осуществлении новых знаний по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, которые в случае успеха ведут к появлению новых мотивов, стимулов, ценностей, морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию на благо организации.

Нетрудно заметить, что толкование понятия «развитие персонала» в узком смысле является частным видом «развития персонала» в широком. Формально развитие шире, чем обучение, и включает в себя последнее: обучение ориентируется прежде всего на решение тактических задач, а развитие – на стратегические потребности в компетенциях персонала организации и включает индивидуальное, групповое (социальное) и организационное развитие. Иначе говоря, развитие персонала – это система, целеориентированная на преобразования конкурентной позиции организации на рынке труда, достигаемой сбалансированностью личных потребностей работников в саморазвитии и интересах организации в оживлении инновационной деятельности.

Таким образом, в изменяющихся условиях бизнес-деятельности развитие персонала в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного повышения конкурентоспособности на рынке труда как отдельного работника, так и организации в целом. При этом развитие персонала ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага. Развитие персонала, признавая стратегическую ценность человеческих ресурсов, предполагает признание обязанности организации-работодателя принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия, отвечающие не только интересам организации, но и интересам каждого работника. Главными факторами развития персонала являются создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем организации и ее структурных подразделений, установление инвестиционных приоритетов и направлений корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности, защита интеллектуального капитала от застоя, совершенствование долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса и на внутреннем рынке, и на мировом. Следовательно, параметры состояния и характеристики архитектоники развития персонала имеют первостепенное значение для теоретического его осмысления и выработки кадровых стратегий.

#### *Литература*

1. *Егоренкова Н.А.* Организация личностно-профессионального развития персонала коммерческого банка / Н.А. Егоренкова, В.И. Беляев, Т.Г. Скурихина. Новосибирск: СибАГС, 2005. 132 с.
2. *Шаталова Н.И.* Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пос. / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 221 с. (Доп. мат. znanium.com). (ВО: Бакалавр.) <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>
3. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2001. 496 с.

4. *Дегтярь Л.С.* Трудовой потенциал общества и социальная политика. М.: Наука, 1984.
5. *Управление эффективностью и качеством: модульная программа: в 2 ч.: пер. с англ. под ред. И. Проктопенко.* Киев: Норта, 2001. Ч. 1.
6. *Сотникова С.И.* Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 328 с. (Высшее образование). URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>
7. *Шамаль Е.В.* Факторы изменения качества рабочей силы: теоретические и методические подходы к исследованию // *Вестн. Ом. ун-та.* 2003. № 2.
8. *Конституция РФ.* Ст. 37. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&fld=134&dst=100075,0&rnd=0.9094615209939302>
9. *Кириллов А.В.* Технологии развития персонала в современном социальном управлении // *Материалы Афанасьевских чтений.* 2015. Т. 1, № 13. С. 31–38.
10. *Федеральный закон «Об образовании» 273-ФЗ.* Ст. 2. URL: <http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/>
11. *Winston R.B., Jr, & Creamer D.G.A.* Handbook for Staffing Practices in Student Affairs. URL: <http://www.staffingpractices.soe.vt.edu/staffdev.htm>.
12. *Ячник Д.В.* Построение корпоративной системы стратегического управления развитием персонала организации // *АПК: регионы России.* 2012. № 1. С. 96–101.
13. *Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.* 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001. 560 с.
14. *Беспалов И.* Лучшие HR-практики: Развитие персонала. URL: <http://www.sbsc.ru/business/development.html>
15. *Биркус В.* Стратегическое планирование персонала / В. Биркус // *Справочник кадровика.* 2005. № 2. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=696>
16. *Гудикова О.В.* Развитие персонала как фактор стратегического управления корпорацией: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов на/Д, 2005.
17. *Джой-Меттьюз Д.* Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Стюарте. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
18. *Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова.* М.: Инфра-М., 1998.
19. *Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова.* 3-е изд., доп. перераб. М.: ИНФРА-М, 2009. 683 с.
20. *Одегов Ю.Г.* Банковский менеджмент: управление персоналом: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. М.: Экзамен, 2004.
21. *Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой.* М.: Изд-во МГУ: Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.
22. *Скопылатов И.А.* Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 399 с.
23. *Юнг П.* Концепция развития персонала в альянсе VAG. М., 1998.
24. *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. Минск: Интерпрессервис: Эксперспектива, 2002. 352 с.
25. *Breisig T.* Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats: Grundlagen – Massnahmen – Betriebs und Tarifvereinbarungen / T. Breisig. Baden-Baden: Nomos reit., 1997. 238 S.
26. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 716 с.
27. *Лазарева Н.В.* Мотивационное развитие персонала: теория, методология, концепция: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Белгород, 2010. 25 с.
28. *Селоков М.В.* Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства / М.В. Селоков, А.В. Рогова // *Современные проблемы науки и образования.* 2012. № 4.
29. *Эсаулова И.А.* Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения / И.А. Эсаулова. Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Пермский гос. технический ун-т». Пермь, 2009. 275 с.

**Sotnikova Svetlana I.**, Novosibirsk State University of Economy and Management (Novosibirsk, Russia). E-mail: s.i.sotnikova@nsuem.ru.

### **ARCHITECTONICS OF PERSONNEL DEVELOPMENT: A NEW OUTLINE IN THE MARKET ECONOMY OF THE 21ST CENTURY**

**Keywords:** labor market competitiveness, employee competitive position, personnel development functions, personnel development system, types of personnel development, vocational training, in-house training.

The article considers the modern personnel development concept through the lens of forming competitive advantages in conditions of the national economy reindustrialization. The term "development of personnel (workers)", despite its wide use in national and foreign literature, is characterized by high theoretical and methodological uncertainties in architectonics. A number of methodological approaches have been applied to the study the architectonics of the personnel development, such as substantive, substantial, functional, structural and systemic. Separate conceptual and theoretical bases of effective use of personnel development architectonics features, necessary for revealing the management patterns on conditions of increasing knowledge asset are revealed.

### **References**

1. Yegorenkova N.A., Organizatsiya lichnostno-professionalnogo razvitiya personala kommercheskogo banka: monografiya / Yegorenkova N.A., Belyayev V.I., Skurikhina T.G., – Novosibirsk: Siberian Institute of Management, 2005, pp. 3-132
2. Shatalova N.I., Konsultirovaniye v upravlenii chelovecheskimi resursami: Tutorial Shatalova N.I., Aleksandrova N.A. and other; Edited by Shatalovoy N.I. - Moscow: Publishing house INFRA-M, 2014 pp. 221 (Additional math znanium.com). (VO: Bakalavr.). <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>
3. Vesnin V.R., Prakticheskiy menedzhment personala: Posobiye po kadrovoy rabote. — Moscow: Yurist, 2001, p. 496, pp.190,
4. Degtyar L.S., Trudovoy potentsial obshchestva i sotsialnaya politika. Moscow: Nauka, 1984. pp. 14.
5. Upravleniye effektivnostyu i kachestvom: modulnaya programma: v 2 ch. / Translation from English under edition Prokopenko I. Kiev: Norta, 2001. CH. 1, p. 18.
6. Sotnikova S.I., Upravleniye personalom: delovaya karyera: Uchebnoye posobiye/ Sotnikova S.I., 2 nd edition, revised and updated- Moscow: Publishing house RIOR, INFRA-M, 2016, pp. 328- (Higher Education) <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>
7. Shamal Ye.V., Faktory izmeneniya kachestva rabochey sily: teoreticheskiye i metodicheskiye podkhody k issledovaniyu // Bulletin of Omsk University. 2003. №2, pp. 39.
8. Konstitutsiya R.F., pp.37 // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&...0&rnd=0.9094615209939302>
9. Kirillov A.V., Tekhnologii razvitiya personala v sovremennom sotsialnom upravlenii // Materialy Afanasyevskikh chteniy. 2015. Text 1. № 13, pp. 31-38.
10. Federalnyy zakon «Ob obrazovanii» 273-FZ. – Statya 2 // <http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazova>.
11. Winston R.B., Jr, & Creamer D.G. A Handbook for Staffing Practices in Student Affairs. – Mode of access: <http://www.staffingpractices.soe.vt.edu/staffdev.htm>.
12. Yachnik D.V., Postroyeniye korporativnoy sistemy strategicheskogo upravleniya razvitiyem personala organizatsii // AIC: regions of Russia. 2012. № 1, pp. 96-101.
13. Upravleniye personalom: uchebnyy dlya vuzov / edited by Bazarova T.YU., Yeremina B.L., – 2 nd ed., revised and updated– Moscow: Publishing house YUNITI, 2001, pp. 545-560.
14. Bupalov I., Luchshiy HR-praktiki: Razvitiye personala // <http://www.sbsc.ru/business/development.html>
15. Birkus V. Strategicheskoye planirovaniye personala / V. Birkus // Spravochnik kadrovika. – 2005. № 2, pp.84 // <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=..>
16. Gudikova O.V., Razvitiye personala kak faktor strategicheskogo upravleniya korporatsiyey: Avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni k. e. n.: (08.00.05). Rostov-on-Don, 2005, p. 14.
17. Razvitiye chelovecheskikh resursov / D. Dzhoy-Mettyuz, Megginson D., Styuarte M. – Moscow: Publishing house Eksmo, 2006, pp. 432.

18. Upravleniye personalom: Entsiklopedicheskiy slovar / Edited by Kibanova A.Ya. — Moscow: Publishing house Infra-M., 1998, pp. 299
19. Upravleniye personalom organizatsii: uchebnyk / edited by Kibanova A.YA. – 3rd ed., revised and updated. – Moscow : Publishing house INFRA-M, 2009, pp. 683.
20. Odegov YU.G., Bankovskiy menedzhment: upravleniye personalom: Uchebnoye posobiye / Odegov YU.G., Nikonova T.V., Bezdlov D.A. - Moscow: Publishing house«Egzamen», 2004, pp. 310.
21. Ekonomika truda i sotsialno-trudovyye otnosheniya / edited by Melikyan G.G., Kolosovoy R.P. Moscow: Publishing house Moscow State University, Publishing house CheRo, 1996, pp. 623.
22. Skopylatov I.A., Upravleniye personalom / Skopylatov I.A., Yefremov O. YU. Saint Petersburg: Publishing House of the Smolny University, 2000, p. 399.
23. Yung P. Kontseptsiya razvitiya personala v alyanse VAG. Moscow, 1998, pp. 174.
24. Belyatskiy N.P., Upravleniye personalom: ucheb. posobiye / Belyatskiy N.P., Veles'ko S.Ye., Roys P. Minsk: Interpresservis, Ekoperspektiva, 2002, p. 352.
25. Breisig T., Personalentwicklung und Qualifizierungals Handlungsfeld des Betriebsrats: Grundlagen – Massnahmen – Betriebs und Tarifvereinbarungen / Breisig T. Baden-Baden : Nomos reit. 1997, pp. 238.
26. Yegorshin A.P., Upravleniye personalom: Ucheb. posobiye / Yegorshin A.P. – 3rd ed. – N. Novgorod: Publishing house NIMB, 2001, pp. 716.
27. Lazareva N.V., Motivatsionnoye razvitiye personala: teoriya, metodologiya, kontseptsiya: Avtoref. dis. na soiskaniye uchen. stepeni d-ra ekon. nauk. Belgorod, 2010, p. 17-25.
28. Selyukov M.V., Tselevoye razvitiye personala kak faktor uspezhnoy deyatel'nosti organizatsiy v sfere gostepriimstva / Selyukov M.V., Rogova A.V. // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. 2012. № 4, p. 154.
29. Esaulova I. A., Razvitiye personala: strategii, organizatsiya, prakticheskiye resheniya // Esaulova I.A.; Federalnoye agentstvo po obrazovaniyu, Government Educational institution of high education profesional education"Perm State Technical University". Perm!, 2009, pp. 275.

**Sotnikova S.I.** Arhitektonika razvitiya personala: novyy kontur v rynochnoj jekonomike XXI veka [Architectonics of personnel development: a new outline in the market economy of the 21st century]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2017, no 38, pp. 137-154.