

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКА: ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ

Е. В. Янченко, Ю. О. Иванова

*Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина*

Поступила в редакцию 7 сентября 2016 г.

**Аннотация:** в статье раскрываются понятия системы профессионального развития работников, обучения, оценки развития; предлагается алгоритм оценки. Авторы выделяют образовательный, организационный, структурный, социальный, культурный, психологический аспект развития; систематизируют методы и показатели оценки.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, профессиональное развитие, обучение, методы оценки, экономический эффект.

**Abstract:** concepts of professional workers development's system, training, an estimation of development are revealed; the algorithm of an estimation is offered in the article. Authors allocate educational, organizational, structural, social, cultural, psychological aspects of development; systematizes methods and parameters of an estimation.

**Key words:** human resources, professional development, training, methods of an estimation, economic benefit.

Переход к инновационному типу экономического роста воспринимается современным бизнес-сообществом как данность: интеллектуальные, информационные, инновационные технологии рассматриваются как детерминанта успеха и средство решения задачи процветания хозяйствующего субъекта в условиях все возрастающей конкуренции и динамичности экономических процессов. Достижение стратегических целей опосредовано повышением роли человеческих ресурсов в инновационном обществе. Их способность быстро приспосабливаться к изменениям, генерировать идеи, усваивать новые знания, обучаться и быть мобильными становится залогом «встраивания» предприятия и страны в целом в современный мирохозяйственный порядок.

Рост требований к человеческим ресурсам обуславливает необходимость формирования системы их развития, направленной на обновление знаний в соответствии с изменением технологии и содержания трудового процесса. Цель – качественное совершенствование совокупного потенциала работника и прежде всего его профессиональных компетенций. В результате человеческие ресурсы выводятся на более прогрессивный (высокий) уровень развития [1].

«Системность» означает наличие подсистем, уровней; взаимосвязь и взаимообусловленность различных элементов процесса развития. Е. В. Галинская, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков определя-

ют систему развития персонала как «совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач и для оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой» [2, с. 8]. В составе данной системы они выделяют аспекты мотивации, профессиональной адаптации, карьеры и обучения. Такие авторы, как В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова [3], А. Я. Кибанов [4, с. 408] помимо аспекта профессионального развития отмечают необходимость социального развития работника организации. Есть работы, в которых проводится мысль о дифференциации национального, регионального, коллективного и индивидуального уровней развития [5, с. 38].

Проблему развития персонала как системы рассматривали многие ученые (А. Я. Кибанов, А. В. Молодчик, С. В. Паршина, И. А. Хентце и др.). В их работах профессиональное развитие определяется как сложный дискретный трансформационный процесс совершенствования работника в его профессиональной деятельности, направленный на приобретение нужных для предприятия компетенций [6].

Другие авторы делают акцент на том, что профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки работника к выполнению иных трудовых функций, обязанностей, к решению новых производственных задач [7].

Есть трактовки, отождествляющие развитие персонала со всей совокупностью организационно-экономических мероприятий службы управления человеческими ресурсами [8].

Исследованием отдельных направлений развития персонала занимались Н. П. Беляцкий, А. П. Егоршина, А. А. Ушаков, Л. И. Меньшиков В их работах обосновывается необходимость дифференцировать термины «развитие» и «обучение» персонала (работника) [9]. Обучение рассматривается как элемент в системе развития персонала наряду с подготовкой и переподготовкой кадров, планированием карьеры, адаптацией к новым профессиональным обязанностям и функциям и т.д. [10].

На наш взгляд, система профессионального развития складывается из нескольких блоков:

– образовательного (повышение квалификации, подготовка, переподготовка; реструктуризация имеющегося багажа профессиональных знаний в соответствии с требованиями производства);

– организационного (создание благоприятных условий на рабочем месте, совершенствование разделения и кооперации труда, рационализация трудовых процессов и организации труда);

– социального (достижение социального партнерства [11], согласия; повышение уровня лояльности, социальной защищенности работников);

– культурного (развитие корпоративной культуры, прививающей нормы инновационного общества);

– структурного (оптимизация кадровой структуры и численности работников, планирование их карьеры, ротация кадров, работа с кадровым резервом);

– психологического (психологическая адаптация на новой должности, рабочем месте; формирование соответствующих мотиваций и стимулов к индиви-

дуальному и коллективному саморазвитию; создание благоприятного психологического климата).

Таким образом, профессиональное развитие работника – процесс совершенствования совокупного набора его профессиональных компетенций. Он происходит на индивидуальном, коллективном (групповом), общественном уровнях и носит характер как саморазвития, так и принудительного воздействия извне.

Вопросы корпоративного обучения, методологии оценки развития работника в современной экономической литературе освещены достаточно хорошо (работы Р. Боядис, И. Г. Родченко, А. П. Костырко, И. К. Макаровой). Занимал данный предмет и зарубежные ученые: С. Адамса, Ф. Герцберга, Г. Десслера, Д. Коула, С. Спенсера и др. Однако при переходе к инновационной экономике создается запрос, с одной стороны, к поиску новых, более результативных путей обучения, с другой – созданию универсальной методики оценки развития персонала, позволяющей сделать объективный вывод об эффективности системы, прогнозировать результаты ее применения.

Важнейший блок системы развития персонала – обучение – ориентирован на улучшение работы коллектива: выработку необходимых знаний и умений для повышения профессиональных результатов. Профессиональное обучение в системе развития персонала трактуется нами как освоение работником новых профессиональных знаний, формирование умений и навыков, значимых в условиях работы в данной конкретной организации. Схема отражает основные направления развития персонала в рамках образовательного блока (рис. 1).

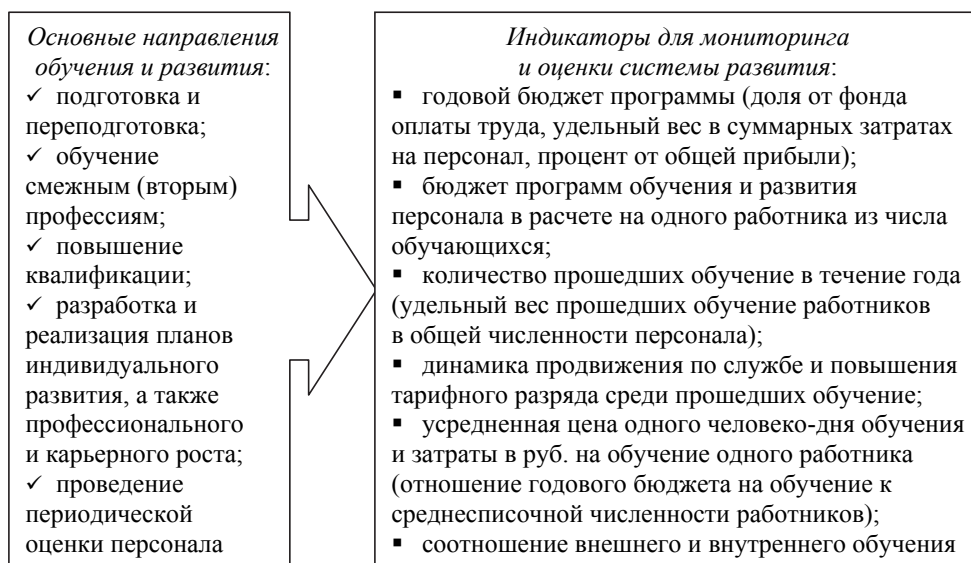


Рис. 1. Направления обучения и развития работников и индикаторы для мониторинга

Оценка является важнейшей составляющей всей системы развития персонала организации. Она позволяет судить как о степени соответствия профессиональных компетенций работников, так и об эффективности функционирования всей организации, о человеческом потенциале ее развития [12]. Результаты оценки дают возможность принимать обоснованные решения в отношении обучения, построения карьеры – дальнейшего развития сотрудников.

Оценка развития персонала предприятия должна быть систематической и хорошо организованной. Для экономистов по труду она связана, прежде всего, с учетом соотношения затрат и результатов; зависит от итогов деятельности предприятия – от того, насколько способствует реализации целей развития самой организации.

Развитие персонала мы предлагаем оценивать по следующим критериям (рис. 2):

– по приросту профессиональной компетентности (увеличение производительности труда,

скорости реакций в рабочей ситуации, быстрота принятия решений и выполнения профессиональных задач);

– по приросту экономической эффективности (положительная динамика окупаемости затрат на развитие, увеличение отдачи от инвестиций в человеческий капитал, рост рентабельности затрат на обучение и годового экономического эффекта);

– по приросту социальной эффективности (снижение текучести персонала, потерь рабочего времени, рост удовлетворенности трудом и лояльности персонала, улучшение морально-психологического климата).

Рассматривая экономическую эффективность развития персонала, мы говорим об эффективности трудовой деятельности сотрудников после прохождения программ обучения, определяя ее как функцию издержек на достижение поставленных задач. В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности трудовой деятель-



Рис. 2. Логическая схема оценки развития персонала

ности и ее измерению. Сложность заключается в том, что трудовая деятельность работников определяется не только технологической стороной производственного процесса, его конечными целями, но и социальной стороной: зависит от социально-нравственных норм, культивируемых в организации и обществе в целом, от уровня социальной защищенности, мотивационной составляющей и т.п.

При планировании необходимо понимание потребности в обучении и развитии работников в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия; мотивации персонала на профессиональный и карьерный рост, чтобы выявить работников, компетенции которых необходимо повысить; сроков, методов обучения и соответствующих затрат.

Фактором сложности в оценке развития является вопрос о человеке, который будет ее проводить. В большинстве организаций данную функцию выполняет линейный руководитель. Возможны оценка коллегой или оценка работником самого себя (самооценивание). Оба варианта – высоко-субъективны. Наиболее приемлемо, на наш взгляд, создание независимой комиссии, члены которой не будут связаны производственными отношениями с оцениваемыми сотрудниками. Поскольку такая комиссия сможет оценить уровень развития только определенного набора компетенций по формальным признакам, целесообразно комбинировать ее результаты с результатами оценки коллегами и самооценки работника.

Многообразие существующих методик оценки обуславливает трудности выбора наиболее приемлемой. К числу влияющих факторов относятся: характер стратегии, стадия развития; цели организации, уровень обеспеченности финансовыми, человеческими, материально-техническими ресурсами; состояние корпоративной культуры, особенности внешней среды и т.д.

Создать сбалансированную, универсальную систему оценки развития персонала, которая была

бы точной, объективной и понятной, достаточно непросто. Следует синтезировать ее с учетом достоинств/недостатков существующих на сегодняшний день проверенных на практике методик.

Современные методики оценки развития можно классифицировать по тем данным, которые служат в них объектом анализа: количественные, качественные и комбинированные. Количественные методы опираются на числовую оценку уровня развития персонала, а использование компьютеров при расчетах позволяет быстро и достаточно объективно судить о величине прироста компетенций. Качественные методы строятся на обсуждении достигнутых результатов, описании деловых характеристик сотрудников. В них оценивается определенный набор качеств рабочей силы. Комбинированные методики являются наиболее распространенными и включают в себя экспертные оценки компетентности работников, опирающиеся на количественные и качественные показатели. Классификация современных методик оценки представлена в таблице.

Метод рангового порядка предполагает присвоение порядковых номеров (от самого лучшего до самого худшего) оцениваемым сотрудникам. Эта задача возлагается на группу руководителей, которым они подчиняются. Итоговая оценка работника складывается из суммы тех порядковых номеров, которые были присвоены за выполнение поставленных задач группой руководителей.

Метод балльной оценки аналогичен методу ранжирования, но отличается от него тем, что у группы руководителей имеются уже определенные критерии (баллы), которые они ставят работникам за их достижения. В последующем определяется уровень компетентности работника посредством суммирования набранных очков.

Преимуществом рассмотренных методов является достаточная степень объективности, с которой можно оценить результаты развития персонала, недостатком – узость набора оцениваемых компе-

Т а б л и ц а

*Разновидности методов оценки развития персонала организации*

Исходные данные	Методы оценки		
	Количественные	Качественные	Комбинированные
1. Количество и категории работников, подвергаемых оценке. 2. Набор оцениваемых компетенций и уровень их формализации. 3. Содержание оценочной процедуры, этапы ее проведения. 4. Стоимость оценочной процедуры	1. Метод балльной оценки. 2. Метод рангового порядка. 3. Система графического профиля	1. Анкетирование. 2. Наблюдение. 3. Деловая игра. 4. Интервью («вопрос-ответ», «глубинное интервью») 5. Матричный метод. 6. Дискуссия	1. Тестирование. 2. Собеседование. 3. Метод суммируемых оценок. 4. Экзамен. 5. Фотография рабочего дня. 6. «Assessment center». 7. Метод «360 градусов»

тенций. Позволяя охарактеризовать только те из них, которые возможно формализовать (например, знание инструкций, формул, профессиональных компьютерных программ), они отражают далеко не все навыки и способности работников. Количественными методами практически невозможно оценить профессиональное развитие личности во всех ее проявлениях: в частности, способность ориентироваться в нестандартных ситуациях, принимать правильные решения, использовать социальный (психоэмоциональный, культурный) капитал, т.е. многие неалгоритмируемые навыки работника.

Качественные методы являются неформализованными и направлены на получение информации посредством глубинного анализа предлагаемого материала. Это методы описательного свойства, не дающие количественных оценок результатов развития персонала. Например, метод групповой дискуссии выражается в свободной по форме беседе группы руководителей (или менеджеров) с работниками по вопросам их профессиональных обязанностей и деятельности, итогом которой становится выбор наиболее информированных, самостоятельных, активно и логично рассуждающих сотрудников.

К методу групповой дискуссии близок метод оценочного интервью, проводимого с целью выявить слабые и сильные стороны работников. Распространены две его разновидности: 1) «вопрос–ответ», позволяющий получить дополнительные данные о производственной деятельности работника после обучения по заранее составленной схеме вопросов; 2) «глубинное интервью», когда непосредственный руководитель, обладая полной информацией о стоявших перед работником задачах, беседует с ним о результатах их выполнения, параллельно выясняя трудности, с которыми столкнулся работник, объем применения им полученных знаний.

Достоинством качественных методов считается небольшая трудоемкость и вариативность исследуемых профессиональных компетенций. К недостаткам можно отнести отсутствие количественных результатов оценки, субъективность результатов и низкую степень автоматизации данного процесса, что уменьшает общее возможное число сотрудников, одновременно подвергаемых процессу оценки.

Комбинированные методы включают в себя и количественные, и качественные (аналитико-описательные) элементы, что придает им большую объективность. Достоинства данных методов: широкий спектр задач, на решение которых они могут быть направлены, и возможность учета многих критериев в оценке развития работника. Недостаток – вы-

сокие трудовые, временные, финансовые затраты на осуществление, а также сложность формализации и автоматизации.

В настоящее время среди комбинированных методов довольно популярны методы «360 градусов» и «Assessment center». Зарубежные компании начали использовать метод «360 градусов» еще в 1990-е гг., российские предприятия стали осваивать его лишь в 2000-х гг. Суть метода заключается во всесторонней круговой оценке, участие в которой принимают и руководители, и подчиненные. Помимо этого, выделяется блок самооценки. В результате получают информацию не только о детализированных пороговых компетенциях, выражаемых в действиях сотрудника в реальных рабочих ситуациях, но и о более сложных – корпоративных, адаптивных, управленческих, которые проявляются работником косвенным образом [13, с.105–106]. Оценка ведется по списку компетенций, которые необходимы для данной должности с позиций руководителей компании. По результатам строится график выраженности данных компетенций у сотрудника.

Метод «Assessment center» – комбинированный. С его помощью не только оцениваются реальные качества сотрудников, но и выявляются их потенциальные возможности. Оценка проводится при помощи деловых игр, моделирующих реальные ситуации и позволяющих оцениваемым сотрудникам проявить себя с разных сторон. Закрепленная группа экспертов подробно фиксирует поведение участников и оценивает проявляемые ими компетенции. В дальнейшем в результате обсуждения выводится итоговая комплексная оценка.

Все вышеприведенные методы целесообразны в отношении оценки развития на индивидуальном и коллективном (групповом) уровнях и позволяют определить прирост профессиональных компетенций работников организации. Однако основополагающим фактором выбора конкретных мероприятий развития являются затраты. Они складываются из затрат: на оценку работников; на реализацию программы развития (тренинги, семинары, курсы); на формирование кадрового резерва.

Вначале необходимо определить: 1) численность и категории работников, которые подвергаются оценке; 2) методы оценки, которые будут использоваться; 3) технологии регулярного проведения оценки персонала; 4) стоимость оценочных процедур при осуществлении их собственными силами или посредством внешних центров оценки.

Формирование и подготовка кадрового резерва включают следующие шаги:

- разработку порядка работы с кадровым резервом;
- определение перечня должностей, подлежащих резервированию, с описанием их профилей;
- составление списков резервистов;
- проведение индивидуальных собеседований с работниками, входящими в кадровый резерв, по вопросу основных этапов их профессионального и карьерного роста;
- составление индивидуальных планов подготовки резервистов;
- организацию стажировок;
- разработку корпоративной программы подготовки кадрового резерва и ее утверждение;
- организацию обучения кандидатов по утвержденной программе;
- осуществление процедуры регулярной оценки резервистов;
- ведение картотеки на работников-резервистов (учет индивидуальных мероприятий по обучению и повышению квалификации, оценка руководством).

Затраты на различных стадиях работы с кадровым резервом связаны с дополнительным обучением, стажировками в иных подразделениях, с пробным использованием работника в будущей должности, с защитой выпускной квалификационной работы, проведением собеседования, тестированием и т. п. [14].

Если затраты на обучение определяются фактически по отчетным документам или косвенно по величине альтернативных издержек на обучение, то форму результата следует представлять заранее. Возможны следующие варианты.

I. Повышение производительности труда как следствие прироста профессиональных компетенций, освоения новых приемов, подходов, методов осуществления трудового процесса. Тогда экономический эффект ( $\Xi$ ) определяется по формуле:

$$\Xi = \Delta B \cdot \Pi_1 - Z_0, \quad (1)$$

где  $\Delta B$  – прирост выработки (ед.);  $\Pi_1$  – цена единицы продукции (руб.);  $Z_0$  – затраты на обучение (руб.).

Данный метод целесообразен в период обучения работе с новой техникой, в ситуации выпуска однородной продукции; при необходимости освоения новых, более прогрессивных методов работы на имеющемся оборудовании.

II. Рационализация разделения и организации труда в целом вследствие обучения новой профессии (должности), выполнение обязанностей по которой работник будет совмещать с уже имею-

щейся. Тогда экономический эффект будет определяться по формуле:

$$\Xi = [3п_1 + 3п_2] - [3п_1 + 0,3 \cdot 3п_1 + 3_0], \quad (2)$$

где  $3п_1$  – заработная плата работника на имеющейся должности;  $3п_2$  – заработная плата на замещаемой должности (руб.); 0,3 – коэффициент доплаты за совмещение (обычно – 30 %).

III. Рост отдачи труда в результате карьерного роста работника, перехода на новую вышестоящую должность после обучения. Тогда экономический эффект будет заключаться в превышении выгоды от обучения над подбором нового сотрудника:

$$\Xi = Z_n - Z_0, \quad (3)$$

где  $Z_n$  – затраты на найм (подбор, адаптацию, организацию нового рабочего места) нового сотрудника (руб.), включая оплату услуг хедхантера или кадрового агентства.

IV. Улучшение организации рабочих мест и безопасности ведения работ вследствие прохождения обязательного для некоторых профессий и должностей обучения, предписываемого законодательством. Экономический эффект возможно определить по превышению цены наказания над ценой подчинения требованиям закона:

$$\Xi = ШС \cdot \Delta B_3 - Z_0, \quad (4)$$

где ШС – штрафные санкции (руб.),  $\Delta B_3$  – стоимость продукции (работ, услуг), которая могла бы быть выпущена во время действия запрета на эксплуатацию оборудования (на деятельность) не прошедшим обучение сотрудником [15].

V. Рост рентабельности затрат на персонал. Собственно, рентабельность отражает относительный экономический эффект ( $\Xi_{отн}$ ) от инвестиций в человеческий капитал организации:

$$\Xi_{отн} = (ДС_i - Z_i) / Z_i, \quad (5)$$

где  $ДС_i$  – добавленная стоимость деятельности персонала  $i$ -й группы работников (руб.),  $Z_i$  – затраты на персонал  $i$ -й группы (руб.).

Таким образом, разработка методики оценки профессионального развития работника является неотъемлемым звеном в цепи совершенствования системы управления трудом в организации, стремящейся к инновационному росту. Каждый из рассмотренных методов обладает некоторыми преимуществами и недостатками, поэтому для получения объективной оценки необходимо использовать их в различных комбинациях в соответствии с задачами организации. Важно, чтобы в объективности результатов были заинтересованы все стороны – и работники, и руководители, и собственники. В противном случае возможны конфликты.

Предлагаемый алгоритм оценки профессионального развития работников может быть скорректирован в ходе дальнейшего научного исследования авторов. Направление последнего будет связано с уточнением перечня оцениваемых компетенций, систематизацией экономических критериев развития работника, разработкой факторной модели, отражающей взаимосвязь экономического эффекта и характеристик обучения, исходного уровня компетентности работников, факторов производства и т.п.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Отставнова Л. А.* Исследовательские подходы к анализу отношений «человек – производство» / Л. А. Отставнова // Каспийский регион : политика, экономика, культура. – 2014. – № 2. – С. 17–24.
2. *Галинская Е. В.* Модели и механизмы управления развитием персонала / Е. В. Галинская, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2005. – 68 с.
3. *Башмаков В. И.* Управление социальным развитием персонала : учебник / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – М. : Академия, 2014. – 240 с.
4. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. *Янченко Е. В.* Человеческие ресурсы в системе социально-трудовых отношений (воспроизводственный подход) / Е. В. Янченко // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 33–41.
6. *Паршина В. С.* Управление развитием персонала корпораций : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В. С. Паршина. – Ижевск : Удмурт. гос. ун-т, 2007. – 38 с.
7. Развитие персонала // [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru). – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-personala.html>
8. Развитие персонала // Самопознание. Ру. – Режим доступа: [http://samopoznanie.ru/schools/razvitie\\_personala/](http://samopoznanie.ru/schools/razvitie_personala/)
9. *Герш М. В.* Развитие персонала / М. В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. – № 1. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/razvitie-personala?page=2>
10. Управление развитием персонала на основе зарубежного опыта // Управление персоналом. – Режим доступа: <http://upravlenkam.ru/page106/page146/index.html>
11. *Медведева Т. А.* Система социально-трудовых отношений : смысл, форма, содержание, процесс / Т. А. Медведева // Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 90–96.
12. *Санкова Л. В.* Оценка эффективности программ активной политики занятости : теория и методология / Л. В. Санкова, А. В. Косарева // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2011. – Т. 3, № 1. – С. 357–368.
13. *Янченко Е. В.* Определение профессиональных компетенций работников банковской сферы / Е. В. Янченко, Э. Р. Альмухамедова // Казанская наука. – 2014. – № 4. – С. 104–111.
14. *Кибченко М. М.* Методика бюджетирования расходов на персонал / М. М. Кибченко. – Режим доступа: <http://ipp.hse.ru/popularpsy/articles/10/4694.html>
15. *Мансуров Р. Е.* Оценка эффективности обучения персонала / Р. Е. Мансуров. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/mansurov3.htm>

*Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина*

*Янченко Е. В., доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и экономики труда*

*E-mail: lucky2007YE@yandex.ru*

*Тел.: 8-927-220-97-49*

*Иванова Ю. О., аспирант кафедры экономической теории и экономики труда*

*E-mail: yulia\_angel\_0790@mail.ru*

*Saratov State Technical University named after Yu. A. Gagarin*

*Yanchenko E. V., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Economic Theory and Labour Economy Department*

*E-mail: lucky2007YE@yandex.ru*

*Tel.: 8-927-220-97-49*

*Ivanova Y. O., Post-graduate Student of the Economic Theory and Labour Economy Department*

*E-mail: yulia\_angel\_0790@mail.ru*