

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
В ОРГАНИЗАЦИИ**  
***В. Ю. Прокопенко, В. В. Халиуллина***

**THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL COMPONENT OF THE SYSTEM OF STAFF  
DEVELOPMENT IN THE ORGANISATION**  
***V. Yu. Prokopenko, V. V. Khaliulina***

В статье представлена позиция авторов относительно развития персонала, заключающаяся в системном подходе к использованию профессионального, социального, личностного (персонального) аспектов развития каждого работника. Определены необходимые элементы системы развития персонала организации. Приводятся данные проведенного авторами социологического исследования в банковской структуре, выводы которого определяют роль социально-психологической составляющей в развитии персонала. Авторами предлагаются конкретные направления совершенствования обучения и развития персонала с учетом социально-психологического аспекта.

The paper presents the authors' position regarding the development of staff, consisting in the systematic approach to the use of professional, social, personal aspects of development of each employee. The necessary elements of the system of personnel development in an organization are determined. The paper presents the data of sociological research carried out by the authors in the banking structure, the conclusions of which define the role of the socio-psychological component in the staff development. The authors offer specific ways of improving the staff training and development, taking into account the socio-psychological aspect.

**Ключевые слова:** развитие персонала, элементы системы развития персонала, социально-психологический аспект развития персонала, оценка персонала.

**Keywords:** staff development, elements of the system of personnel development, social and psychological aspect of staff development, personnel assessment.

В последнее время все большее признание и в теоретическом, и в прикладном аспекте получает необходимость развития персонала как важнейшей функции управления человеческими ресурсами. От уровня в первую очередь профессионального развития работника зависит качество производимых продуктов или услуг организации. Успешная реализация во взаимосвязи профессионального, социального и индивидуального развития каждого работника оказывается под влиянием различных факторов, среди которых весомое место занимают социально-психологические. На уровень социального и индивидуального развития большое влияние оказывают социально-психологическая атмосфера в коллективе, коммуникативные взаимоотношения между работниками подразделений, коллективизм, эффективность социальной самоорганизации.

В силу специфики работы организаций различных сфер, размеров и организационно-правовых форм в каждой из них используются индивидуальные методы развития сотрудников, которые формируют и развивают компетенции, необходимые для работы на конкретном рабочем месте. Их разработкой и внедрением занимаются как специалисты по управлению персоналом, работающие в организации, так и внешние профессиональные консультанты.

Понятие «развитие персонала» рассматривается многими учеными, в частности М. Армстронгом, П. Э. Шлендером, А. Я. Кибановым, В. Р. Весниным, Т. Ю. Базаровым, В. М. Масловым и др.

Наиболее емким, на взгляд авторов, является понятие, данное в работе В. Р. Веснина: развитие персонала – это проведение ряда мероприятий, способствующих наиболее полному раскрытию потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [2, с. 159]. Следует подчерк-

нуть, что до недавнего времени преобладал традиционный подход к развитию персонала в организации, который предусматривает три основных направления работы: обучение работников (различные виды, формы, методы), управление карьерой и формирование кадрового резерва. Причем большинство исследователей делали упор в основном на профессиональное развитие. Под профессиональным развитием работника в рамках организации, как правило, понимают овладевание новыми навыками, умениями, знаниями и компетенциями, необходимыми для работы, повышение уровня квалификации, переподготовку сотрудников для успешного осуществления трудовых функций [4].

Социальное развитие предполагает развитие навыков, связанных с работой в коллективе, общением с клиентами, психологический аспект развития персонала. Личностное или персональное развитие заключается в развитии личностных качеств, необходимых для осуществления трудовой функции.

В последнее время развитие персонала трактуется в большей степени с системных позиций. Подчеркивается, что развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, формирование организационной культуры. В данном определении представлены, по сути, основные элементы, формирующие систему развития персонала [1, с. 13]. Авторы статьи также придерживаются мнения, что развитие персонала организации складывается из нескольких взаимосвязанных элементов. К ним, на наш взгляд, целесообразно отнести: адаптацию персонала; управление карьерой; обучение персонала; работу с кадровым резервом; стимулирование развития персо-

нала; оценку персонала как контроль достигнутого уровня развития персонала.

Кроме этого, необходимо, безусловно, учитывать стратегические цели организации, «развитие организационной культуры, наилучшее использование потенциала каждого работника» [6, с. 104], персональный подход при определении личного плана развития.

Современные взгляды в области управления человеческими ресурсами предполагают, что любая функция должна реализовываться с точки зрения системности, учитывающей такие свойства, как целостность, бесконечность, непрерывность функционирования, устойчивость, целенаправленность. Свойство целостности системы заключается во взаимосвязи всех элементов между собой, а также в разрушении всей системы при вычленении или сбое в одном из элементов. Говоря о системном подходе к развитию персонала, отметим, например, что при не организованном процессе адаптации, ценный работник может покинуть организацию и снизить ее кадровый потенциал. Это влечет дополнительные затраты на поиск и адаптацию других сотрудников и подтверждает существование данного свойства относительно системы развития персонала.

Такое свойство системы, как бесконечность, трактуется невозможностью полного познания и описания конечным числом качественных и количественных характеристик. Говоря о системе развития персонала, следует подчеркнуть постоянное совершенствование элементов данного направления работы и появление новых технологий, методов развития. В качестве примера можно привести получившее достаточно широкое распространение дистанционное обучение, проведение вебинаров.

Непрерывность функционирования заключается в том, что система существует, пока она функционирует и выдает востребованный результат. Проецируя данное свойство на систему развития персонала, отметим, если развитие персонала реализуется в организации, данное направление работы характеризуется определенными результатами, которые выражаются в изменении уровня развития работников.

Ключевое свойство системы – целенаправленность, также можно спроектировать на развитие персонала. Отметим, что цели системного подхода к развитию персонала для каждой организации различны в силу ее специфики деятельности, миссии, стратегии.

Следующее свойство системы – устойчивость, сущность которой заключается в том, что система находится в определенном качественном состоянии, которое способна сохранять при незначительных изменениях среды. Развитие персонала должно быть устойчивым направлением работы, разработанным на определенный период.

Кроме того, каждая социально-экономическая система предполагает такие элементы, как:

- объект управления (говоря о системе развития персонала, объектом выступает персонал организации и отдельный ее сотрудник);

- субъект управления (в рамках системного подхода к развитию персонала на предприятии под данным элементом понимается отдел по работе с персо-

налом или определенный сотрудник, который занимается этими вопросами, линейный руководитель);

- обратная связь, позволяющая получать информацию от работников организации для коррекции системы;

- цель управления (с точки зрения системного подхода к развитию персонала, основной целью ее функционирования выступает эффективное выполнение текущих и стратегических задач, стоящих перед организацией, а также оптимальное удовлетворение потребностей работников и формирование необходимого уровня их развития для выполнения трудовых обязанностей);

- методы развития персонала (методы профессионального, социального и личностного развития).

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что развитие персонала – открытая социально-ориентированная система, которая является частью более сложной системы, а именно, системы управления персоналом. Важно проанализировать воздействие социально-психологической составляющей на другие элементы развития персонала.

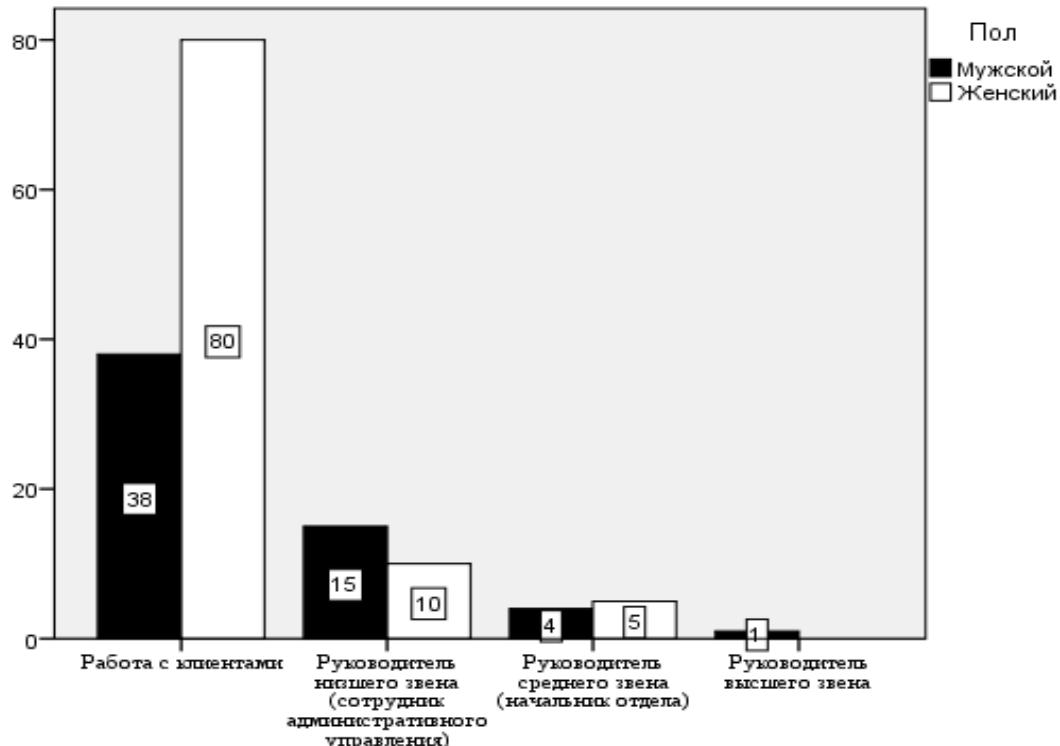
Следует учитывать, что одним из ключевых понятий является «социально-психологический климат». Изучением его роли занимается большое число учёных в различных областях знаний таких, как психология, конфликтология, организационное поведение, менеджмент и другие.

Отметим, что наиболее полным и чаще всего применяемым на практике является следующее определение: социально-психологический климат – это состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется высоким уровнем доверия сотрудников друг другу, выражением мнения всех членов группы, удовлетворенностью участия в коллективе, взаимопомощью и взаимовыручкой, высоким уровнем информированности сотрудников о внутренних аспектах жизни компании, отсутствием конфликтов в коллективе.

С целью выявления мнений сотрудников о роли социально-психологической составляющей в системе развития персонала, авторами было проведено анкетирование работников в Операционном офисе «Кузбасский» ОАО «БАНК УРАЛСИБ», который входит в Холдинговую компанию «УРАЛСИБ». Анкетное исследование проводилось в течение сентября-октября 2014 г. В опросе приняло участие 153 человека. В число опрошенных вошли сотрудники всех подразделений управления, а также сотрудники, в чьи обязанности входит работа с клиентами. Анализ анкет был проведен с помощью программы IBM SPSS Statistics.

Половозрастную структуру респондентов можно увидеть на рис. 1.

Гипотеза исследования: в условиях рыночной экономики, когда компания стремится к более высокому уровню развития персонала, должен быть сформирован системный подход к данному направлению деятельности с учетом усиления роли социально-психологической составляющей развития персонала.



*Рис. 1. Половозрастная структура опрошенных сотрудников Операционного офиса «Кузбасский»,  
ОАО «БАНК УРАЛСИБ»*

Анализируя ответы на вопросы анкеты, касающиеся социально-психологического климата, отметим, что в данной организации наблюдаются проблемы. В частности, при ответе на вопрос «Прислушивается ли руководство компании к Вашим предложением и идеям», подавляющее большинство респондентов (более 70 %) отвечают отрицательно. Это может говорить о преобладании авторитарного стиля руководства, который напрямую отражается на социально-психологическом климате в коллективе, подавляя активность и инициативность сотрудников.

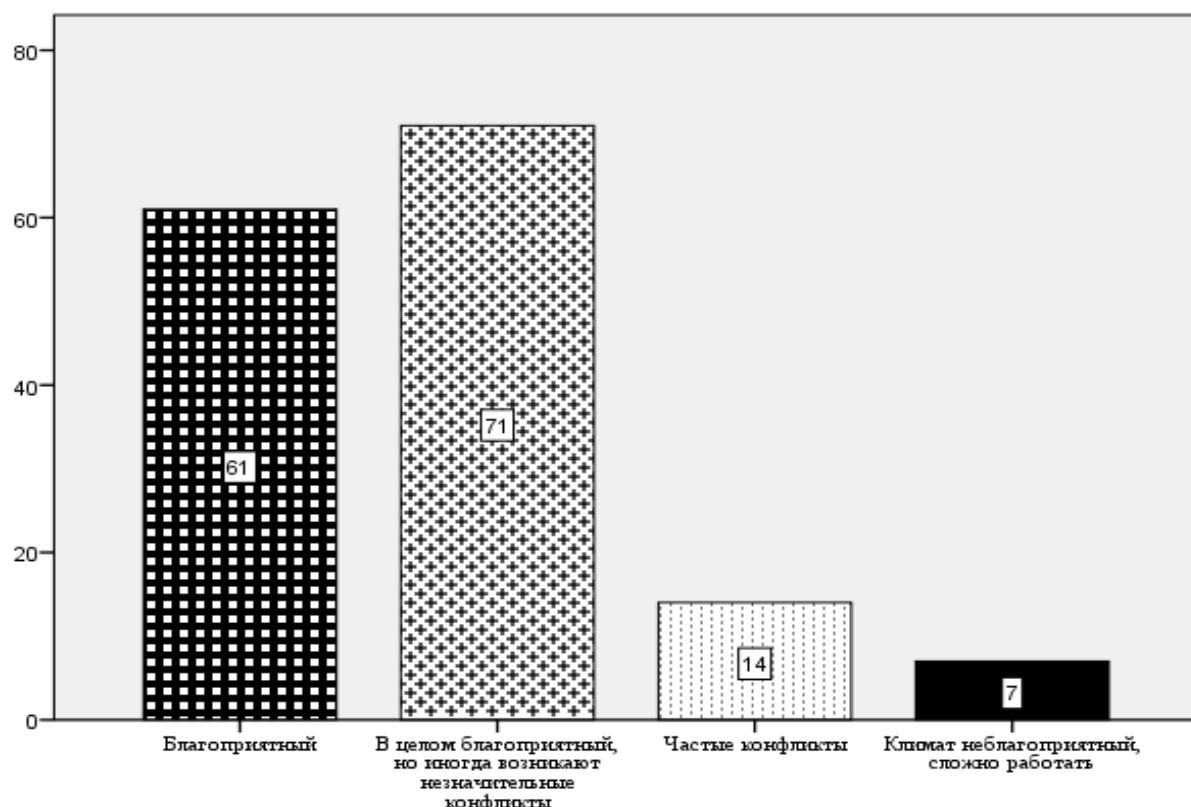
Распределение ответов на следующий вопрос анкеты «Как бы Вы оценили морально-психологический климат в Вашем коллективе (отделе)?», отметим, что 59 % респондентов отмечают наличие конфликтов в организации, исходя из этого повышается уровень текучести кадров, снижается стремление к развитию. Более подробное распределение ответов на данный вопрос можно увидеть на рис. 2.

Социально-психологический климат тесно связан с уровнем вовлеченности персонала в работу, с корпоративной культурой. В этом отношении в процессе исследования получены несколько противоречивые данные. Так как уровень развития персонала во многом определяется уровнем вовлеченности работников в трудовой процесс, то представим анализ ответов на соответствующие вопросы.

Опрос показал, что основная часть работников вовлечена в трудовой процесс, 69 % респондентов отметили, что им интересна работа на данной должности, а 57 % сотрудников Банка не задумываются о смене работы. О высоком уровне вовлеченности говорит то, что 43 % опрошенных на вопрос «Готовы ли Вы принимать участие в деятельности компании и улучшении ее функционирования?» ответили: «уже

принимаю активное участие». Кроме того, 65 % работников порекомендуют трудоустройство в Банк своим друзьям и знакомым, ищущим работу. О том, что работники Операционного офиса «Кузбасский» вовлечены в трудовой процесс, говорит также тот факт, что около 80 % сотрудников оценивают положительно систему корпоративной культуры и хорошо знакомы с основными ее элементами. Кроме того, в ходе опроса было выяснено, какие элементы корпоративной культуры, по мнению сотрудников, являются самыми популярными. Было предложено выбрать четыре варианта ответа на данный вопрос. Ответы сотрудников Банка представлены в нижеприведенной таблице.

Анализируя данные таблицы, можно увидеть, что среди ответов сотрудников преобладают такие, как участие Банка в мероприятиях здорового образа жизни и благотворительных мероприятиях, а также фирменный стиль Банка. Только каждый пятый работник Банка знает об основных точках опоры Банка в системе управления персоналом. Это говорит о том, что среди рядовых работников система управления персоналом и ее основные положения остаются неизвестными. Распределение ответов респондентов на вопрос «Известно ли Вам об основных ценностях компании (в том числе ее миссии, целях, стратегии развития)?» показывает, что каждый 6-й сотрудник в полной мере не знаком с основными ценностями компании. В основном это характерно для сотрудников с небольшим стажем работы в Банке. Здесь прослеживается корреляция с данными диаграммы, представленной на рис. 2, в частности, в коллективе есть проблемы, конфликтные ситуации и нужно стремиться к их урегулированию, усиливая роль руководителя и воздействие организационной культуры.



*Рис. 2. Оценка респондентами социально-психологического климата в коллективе*

Таблица  
Ответы сотрудников Банка на вопрос «Какие элементы корпоративной культуры, на Ваш взгляд, наиболее популярны?»

Элементы корпоративной культуры	Ответы		Процент наблюдений
	N	процент	
1. Фирменный стиль Банка	81	13,2	52,9
2. Правила поведения и внешний вид сотрудников	73	11,9	47,7
3. Участие Банка в благотворительных мероприятиях	87	14,2	56,9
4. Участие Банка в мероприятиях здорового образа жизни	99	16,2	64,7
5. Основные принципы деятельности Банка	65	10,6	42,5
6. Основные точки опоры Банка в системе управления персоналом	30	4,9	19,6
7. Основная цель работы Банка	41	6,7	26,8
8. Миссия Банка	52	8,5	34,0
9. Проведение Банком корпоративных конкурсов	84	13,7	54,9
Всего	612	100,0	400,0

Напрямую взаимосвязь социально-психологического климата и развития персонала можно рассматривать сквозь призму стимулирования развития персонала. При авторитарном стиле руководства, существовании большого числа конфликтов у сотрудников отсутствует стремление осваивать новые компетенции и развивать существующие, что влечет за собой меры принуждения к развитию. А это, в свою очередь, ведет к дальнейшему ухудшению отношений в коллективе, увеличивая численность уволившихся работников, которые в силу неблагоприятных отношений с коллегами отказываются работать в организации.

В ходе исследования было выявлено, что сотрудники Банка получают своевременные, актуальные на сегодняшний день знания, необходимые для выполнения своих обязанностей согласно должностной ин-

струкции. Следует подчеркнуть, что дальнейшее развитие этого направления приводит к повышению эффективности обучения и улучшению качества работы. В связи с этим мы предлагаем следующие основные пути совершенствования обучения и развития персонала с учетом социально-психологического аспекта, актуальные не только для ОАО «БАНК УРАЛСИБ», но и для других организаций, столкнувшихся с аналогичными проблемами:

- развитие и внедрение методов обучения, предоставляющих возможности для командной работы сотрудников;
- индивидуальный подход к развитию отдельных компетенций;
- оценка результатов обучения через определенный период времени;

## ЭКОНОМИКА

- управление конфликтами;
- распространение основных ценностей организации на уровень рядовых сотрудников.

Обучение персонала должно осуществляться в большей степени индивидуально и адресно. Кроме того, решить выявленные проблемы можно, применяя мероприятия тимбилдинга, т. е. комплекса мероприятий, направленных на сплочение коллектива, улучшение социально-психологического климата. На сегодняшний день услуги организации коллективных мероприятий предоставляет множество компаний. Результатами тимбилдинга также являются: повышение эффективности работы в команде; облегчение адаптации новых сотрудников; расширение навыков разрешения различных ситуаций; «наладка» коммуникаций и др.

Сплотить коллектив и в то же время внедрить качественные изменения в системе развития персонала, можно вовлекая работников в процесс совершенствования системы развития персонала путем организации обратной связи, сбора предложений и пожеланий. Кроме того, стоит применять основные положения конфликтологии с целью выявления причин конфликтов в организации на наиболее ранних стадиях.

Исходя из ответов работников на вопросы анкеты, формулирование дальнейших предложений связано с направлениями работы, нацеленными на усиление социально-психологической составляющей системы развития персонала, распространением в Банке тимбилдинга, обучения с применением технологий, позволяющих работать в команде, а также формирование системного подхода к развитию персонала с момента трудоустройства сотрудника.

Анализируя возможную эффективность внедрения вышеперечисленных мероприятий, отметим, что сложно выбрать наилучшую методику оценки эффективности обучения персонала и развития персонала.

Оценка эффективности обучения персонала и развития персонала. Стоит обратить внимание на методику Кирпатрика. Ее положительной стороной является: во-первых, возможность оценки эффективности на различных уровнях (от эмоционального до уровня результата); во-вторых, применяя данную методику можно качественно оценить эффективность обучения; в-третьих, данная методика предполагает привлечение экспертов, что при правильном подходе к их подбору позволит повысить объективность оценки.

Оценку экономического эффекта и доходность от проведения мероприятий по развитию персонала можно получить также с помощью бипараметрической оценки. Для выбора же работников, которым необходимо пройти обучение по той или иной программе, стоит обратиться к методике оценки персонала, базирующейся на компетентностном подходе. На наш взгляд, «основе моделей компетенций должно идти формирование кадрового резерва в организации, разработка программ и планов обучения сотрудников, определение тематики обучения» [7, с. 65].

Следует отметить, что вопрос эффективности обучения персонала не является однозначным, так как часто данное направление деятельности обязательно для организаций, например, при появлении нового продукта, услуги, при необходимости повышения квалификации специалистов административного офиса. Однако, нужно особо выделить колossalный социальный эффект от обучения и развития персонала, который выражается в повышении уровня удовлетворенности трудом, снижении показателя текучести кадров, формировании благоприятного социально-психологического климата.

### Литература

1. Бабилурова Н. Г., Зерчанинова Т. Е. Managing the personnel development system of a heavy machinery building corporation – 20 [Электронный вариант] // Вопросы управления. 2013. № 2. С. 13 – 19.
2. Веснин В. Р. Стратегическое управление. М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. 328 с.
3. Воробьева О. В., Воробьева Л. В. Система опережающего развития персонала проблемы и перспективы развития // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2012. № 3. С. 119 – 125.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
5. Лукаш Ю. А. Профилактика конфликтов и иных негативных проявлений со стороны персонала как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса. М.: ФЛИНТА, 2012. 70 с.
6. Халиуллина В. В., Груздев А. С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. № 1(37). С. 103 – 106.
7. Халиуллина В. В., Ракомина А. Ю. Оценка персонала на основе компетентностного подхода // Вестник Омского университета. (Серия: Экономика). 2014. № 4. С. 62 – 67.

### Информация об авторах:

**Прокопенко Вероника Юрьевна** – магистрант кафедры менеджмента КемГУ, yamtsunni@rambler.ru.

**Veronika Yu. Prokopenko** – Master's Degree student at the Department of Management, Kemerovo State University. (Научный руководитель – **В. В. Халиуллина**). (Research advisor – **V. V. Khaliulina**).

**Халиуллина Валентина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента КемГУ, доцент кафедры ЭиАСУ Юргинского технологического института (филиала) Томского политехнического университета, gulia710@mail.ru.

**Valentina V. Khaliulina** – Candidate of Economics, Assistant Professor at the Department of Management, Kemerovo State University, Assistant Professor at Yurga Technological Institute (branch) of Tomsk Polytechnic University.

Статья поступила в редакцию 05.08.2015 г.