

**Старцева Наталья Николаевна**

кандидат социологических наук, доцент кафедры  
«Управление персоналом и социология»  
Уральского государственного университета  
путей сообщения

**Брюхова Ольга Юрьевна**

старший преподаватель кафедры  
«Управление персоналом и социология»  
Уральского государственного университета  
путей сообщения

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ: МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

---

### Аннотация:

*В статье на основе процессного и системного подходов раскрывается сущность и дается оценка актуального состояния системы профессионального развития работников на современном предприятии. Результаты экспертного опроса HR-менеджеров организаций трех сфер деятельности (производство, транспорт, услуги) позволили установить, что профессиональное развитие рассматривается сегодня как одно из ключевых направлений кадровой политики, однако говорить об эффективной его реализации пока рано. Определение роли и места субъектов управления профессиональным развитием в функциональной и организационной структуре предприятия, забота о профессиональной адаптации и обучении персонала не являются достаточными. Ориентация обучающих мероприятий на достижение исключительно бизнес-задач; отсутствие должного внимания вопросам управления деловой карьерой, работы с кадровым резервом и развития творческого потенциала; использование традиционных и малоэффективных в современных условиях методов развития персонала; недостаточное финансирование – все это затрудняет процессы личностного и профессионального роста сотрудников. В разрезе отраслевой принадлежности организаций в более выигрышном положении предстают сферы услуг и транспорта, которые приступили к использованию передовых персонал-технологий и гибко реагируют на изменяющиеся условия рынка труда и образования.*

### Ключевые слова:

*профессиональное развитие, обучение персонала, профессиональные компетенции, профессиональная адаптация, деловая карьера, кадровый резерв, творческий потенциал.*

---

**Startseva Natalia Nikolaevna**

PhD in Social Science, Associate Professor,  
Personnel Management  
and Sociology Department,  
Ural State University of Railway Transport

**Bryukhova Olga Yuryevna**

Senior Lecturer,  
Personnel Management  
and Sociology Department,  
Ural State University of Railway Transport

## THE CURRENT STATE OF EMPLOYEES' OCCUPATIONAL DEVELOPMENT: EXPERT OPINION

---

### Summary:

*Based on the process and system approaches, the study reveals the essence and estimates the current state of employees' occupational development in the modern company. The results of the expert survey of HR managers engaged in manufacturing, transport, and services sectors made it possible to reveal that occupational development is currently considered as one of the key areas of personnel policy. However, its implementation is still ineffective. Determining the role and place of the occupational development management entities in the functional and management structure of the company, caring for vocational adjustment and personnel training are insufficient. Personal and professional growth of employees is complicated by the focus of training activities on exclusively achievement of business objectives; the lack of due attention to business career and personnel reserve management and creative capacity development; the use of traditional and inefficient methods of personnel development in modern society; the inadequate funding. The authors conclude that services and manufacturing sectors are in a more favorable situation because they have already started using advanced personnel technology and are flexible about changing environment of labor market and education.*

### Keywords:

*occupational development, personnel training, professional competence, vocational adjustment, business career, personnel reserve, creative capacity.*

---

**Постановка исследовательской задачи.** Сегодня во многих научных публикациях, преимущественно теоретического толка, утверждается, что ведущие российские компании взяли на себя заботу о квалификации своих сотрудников, превратив данную задачу в одну из ключевых функций службы по управлению человеческими ресурсами [1, с. 5].

На начальном этапе исследования мы, находясь под влиянием сформированного в академических кругах мнения, полагали, что предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы значительное внимание уделяют построению целевой системы профессионального развития персонала. Однако проведенное эмпирическое исследование опровергло столь односторонне позитивный взгляд на данный процесс.

В статье предпринята попытка анализа основных тенденций профессионального развития персонала российских компаний, выявления его приоритетных направлений и оценки степени полноты их реализации.

**Методика исследования.** В качестве метода исследования авторы использовали полуформализованное интервью, которое проводилось с сентября 2015-го по январь 2017 г. с менеджерами по управлению персоналом и руководителями HR-служб предприятий различных отраслей экономики (производство, N = 17; услуги, N = 18; транспорт, N = 15). Отбор респондентов осуществлялся методом «снежного кома». Показателем достаточности количества опрашиваемых стал факт повторения получаемой информации.

**Методологические подходы и логика исследования.** Профессиональное развитие персонала мы будем трактовать исходя из двух подходов: процессного и системного. Согласно первому это целенаправленно организованный, спланированный и систематически осуществляемый процесс совершенствования профессиональных компетенций работника. Исходя из данного понимания, нами будет осуществлен поиск ответов на вопросы о сущности, действии и характере процесса профессионального развития персонала, субъектах, включенных в него, его целях и задачах. Согласно второму – системному – это совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий (в рамках профессиональной адаптации и введения в должность, обучения, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, работы с кадровым резервом, развития творческого потенциала работников), реализуемых последовательно или одновременно в целях повышения компетентности персонала и эффективности его труда [2, с. 97]. С учетом данного подхода нами будут определены приоритетные и второстепенные для большинства предприятий направления работы по профессиональному развитию персонала, а также факторы, позитивно и негативно влияющие на организацию и сопровождение этого процесса.

#### **Некоторые результаты исследования**

**Сущность и значение профессионального развития персонала.** Важное значение в контексте рассматриваемой проблемы имело то, как трактуют сущность профессионального развития те, кто непосредственно организуют данный процесс на предприятии, т. е. менеджеры по управлению персоналом и руководители HR-служб. Исследование показало, что значительная часть респондентов определяет «профессиональное развитие» достаточно узко. Эксперты нередко отождествляют его с другими направлениями кадровой политики, например адаптацией и обучением персонала: *«меры по адаптации и обучению сотрудников»* (Э. 2, ж., начальник отдела управления персоналом, производство); *«комплекс мер, включающих обучение, переподготовку и повышение квалификации»* (Э. 8, м., заместитель директора по социальным вопросам и персоналу, производство). При этом в первом случае речь идет даже не о профессиональной адаптации, а скорее об адаптации работника в целом (приспособление к новым не только профессиональным, но и социальным, экономическим условиям труда), что очень широко и в полном объеме не вписывается в контекст изучаемого понятия. Сведение профессионального развития к обучению также является неверным, ограниченным по своей сути. Действительно, обучение подготавливает работника к выполнению должностных обязанностей, но это лишь одна сторона профессионального развития сотрудника.

Вместе с тем результаты исследования свидетельствуют о том, что некоторые опрошенные, в особенности представляющие сферу услуг, все-таки достаточно четко и полно определяют сущность профессионального развития персонала. Эксперты отмечают: *«это мероприятия по обучению, переподготовке и повышению квалификации, профессиональной адаптации, планированию деловой карьеры, работе с кадровым резервом»* (Э. 25, ж., менеджер по управлению персоналом, услуги); *«комплекс мероприятий, направленных на адаптацию новых сотрудников, увеличение компетенций существующих сотрудников, формирование кадрового резерва»* (Э. 21, м., менеджер по обучению и развитию персонала, услуги).

Все опрошенные эксперты понимают важность профессионального развития персонала. Многие отмечают готовность руководства предприятий финансово поддерживать это направление кадровой работы: *«Инвестиции в персонал необходимы. Каждый год выделяется зная сумма денег для обучения и развития персонала»* (Э. 36, ж., инженер по подготовке персонала, транспорт). Однако пока не все организации рассматривают затраты на профессиональное развитие как инвестиции, которые в будущем принесут дивиденды. Особенно остро проблема недофинансирования сегодня стоит на производственных предприятиях, что связано с их стремлением к оптимизации бюджетов путем сокращения «необязательных» расходов. Опрошенные констатируют: *«Выделенного бюджета на развитие персонала нет. Обучаем на местах, без трат»* (Э. 8, м., заместитель директора по социальным вопросам и персоналу, производство); *«Бюджет сжатый, в него входит только обязательное обучение»* (Э. 7, ж., специалист по работе с персоналом, производство).

Что касается целей профессионального развития работников, то, как показало исследование, они связаны прежде всего с достижением бизнес-задач предприятия (победа в конкурентной борьбе, выпуск качественной продукции, повышение производительности труда и т. д.): «*Основная цель – безотказная работа предприятия за счет высококвалифицированных кадров*» (Э. 42, ж., заместитель начальника по кадрам и социальным вопросам, транспорт); «*Главное – обеспечить бесперебойную работу, чтобы каждый четко знал свою функцию и у клиентов не возникло вопросов по поводу профессионализма наших сотрудников*» (Э. 22, ж., начальник отдела персонала, услуги). В таком случае развитие персонала становится ориентированным исключительно на формирование специалистов, отвечающих потребностям предприятия, без учета интересов самих работников.

Вместе с этим необходимо заметить, что если эксперты из сферы транспорта и услуг иногда говорят о необходимости и реальном учете индивидуальных потребностей сотрудников при выстраивании траектории их профессионального развития, то подобные мнения фактически не встречаются в среде HR-специалистов – производственников. Зачастую они определяют цели развития персонала как «*достижение качества труда сотрудников*» (Э. 9, ж., менеджер по развитию и обучению персонала, производство) и «*поддержание высокого уровня производственных показателей*» (Э. 15, ж., специалист по кадрам, производство). Полагаем, что подобная ориентация предприятий производственной сферы обусловлена материальным характером результатов их труда и наличием объективных показателей оценки выпускаемой ими продукции, на которые и обращает внимание в первую очередь потребитель, тогда как результатом деятельности предприятий двух других сфер выступают услуги, оцениваемые клиентами нередко субъективно, в зависимости от качества обслуживания, без учета объективных характеристик самих услуг. Ввиду этого производственники больше внимания уделяют продукту, ставят во главу угла повышение уровня профессионализма сотрудников, от которого и зависит качество выпускаемого товара. Представители сферы услуг и транспорта, кроме этого, ориентированы и на формирование у персонала лояльного отношения к предприятию (посредством «беспокойства» о его личностном и карьерном росте), которое, безусловно, будет транслироваться клиентам, тем самым формируя у них позитивное отношение к компании и ее деятельности. Считаем, что подход, предполагающий сведение целей профессионального развития сотрудников лишь к потребностям бизнеса, не является грамотным, так как не способствует установлению взаимовыгодных отношений между работником и предприятием-работодателем, а значит, не обеспечивает закрепление персонала на рабочих местах. Путь гармонизации целей предприятия с целями сотрудника нам представляется более эффективным.

**Субъекты управления профессиональным развитием персонала.** Немаловажное значение в контексте рассматриваемой проблемы имел вопрос о том, кто конкретно в организации занимается развитием персонала. Как правило, субъект управления развитием персонала определяется в зависимости от масштаба организации, специфики ее деятельности, численности персонала, уровня его квалификации и других факторов. Преимущественно субъектом управления профессиональным развитием является кадровая служба и выделенные в ее структуре либо должностные лица, либо целые отделы, в функционал которых входят вопросы развития. Проведенный анализ обнаружил, что компании все реже привлекают внешних специалистов к процессу обучения своих сотрудников: «*Программы внешнего обучения проводятся гораздо реже и, как правило, для работников руководящего состава и технических специалистов узкой специализации*» (Э. 42, ж., заместитель начальника по кадрам и социальным вопросам, транспорт). Основная причина отказа от сотрудничества со сторонними тренинговыми компаниями и учебными центрами – высокая цена их услуг при недостаточном учете специфики деятельности предприятия. Как правило, эксперты из сферы услуг отмечают наличие в их штате собственных бизнес-тренеров или преподавателей, которые непосредственно реализуют программы обучения и развития. Создание института внутренних преподавателей, по словам экспертов, продиктовано неудовлетворительным состоянием рынка образовательных услуг и нацеленностью компаний на повышение отдачи от инвестиций в обучение персонала. Передовые компании производственной и транспортной сфер также переходят на систему внутрифирменного обучения и стремятся создать собственную инфраструктуру (учебные центры, центры компетенций, корпоративные университеты): «*У нас обучением сотрудников на предприятии занимается специальное структурное подразделение: “Центр по подготовке персонала”*» (Э. 13, ж., инженер по подготовке кадров, производство). Подобные структуры ориентированы на корпоративную подготовку персонала с учетом всех особенностей и потребностей предприятия [3, с. 87]. Также необходимо отметить: несколько экспертов-производственников подчеркивают особую роль линейных руководителей, которые традиционно принимают активное участие в планировании и осуществлении процессов развития наряду со специалистами службы управления персоналом.

Кроме того, в ходе исследования были выявлены **приоритетные направления профессионального развития персонала** и определена **степень их реализации** на предприятиях разных сфер. Так, наилучшим способом формирования высококвалифицированного коллектива, по

мнению опрошенных, является синтез грамотно выстроенной системы найма сотрудников с внешнего рынка труда и практики «выращивания» собственных профессионалов внутри компании. Такой подход позволяет, с одной стороны, привлекать в организацию новых людей со свежими идеями, а с другой – сохранять и приумножать уже накопленный потенциал, системно подготавливая конкретных работников под будущие амбициозные задачи. Лишь представители производственной отрасли отметили большую эффективность от возвращивания собственных специалистов, что видится разумным, так как каждое производственное предприятие имеет специфическую технологию, оборудование, а следовательно, на рынке труда трудно будет найти готового профессионала, отвечающего всем требованиям.

Большинство экспертов отмечает, что в организациях должное внимание уделяется вопросам профессиональной адаптации и обучения. Именно эти кадровые процессы обеспечивают сотрудникам как минимум нормативный уровень квалификации, необходимый для успешной работы. Если профессиональная адаптация позволяет познакомиться с рабочим местом и освоить ежедневные должностные обязанности, то обучение – ликвидировать пробелы в знаниях, изучить новые, более эффективные техники и технологии.

Несмотря на активное развитие инструментов управления профессиональной адаптацией, самым популярным и эффективным способом, как показало исследование, является традиционное наставничество – малобюджетный и надежный метод обучения. К нему прибегают специалисты предприятий всех исследуемых сфер. Также в процессе освоения должностных обязанностей популярностью пользуются учебные занятия, инструктажи, самостоятельное изучение локальных нормативных актов и иных документов. Необходимо отметить, что современные методы, такие как вебинары, дистанционное обучение, используются неактивно, что удивительно в эпоху новых информационных технологий. Если эксперты из сферы транспорта и услуг уже приступили к применению данных инструментов управления профессиональной адаптацией, то представители производственного сектора совершенно их не используют ввиду специфики своей деятельности.

Обучение сотрудников – это, пожалуй, наиболее сформированное направление профессионального развития персонала, которым занимаются все организации, принявшие участие в исследовании. Если предприятия производственной сферы обучают преимущественно руководителей и ключевых сотрудников, то организации транспортной отрасли и сферы услуг – все категории персонала. При этом, как отмечают эксперты, зачастую обучение проводится на регулярной основе, до нескольких раз в год. Заметим, что на производственных и транспортных предприятиях используются преимущественно традиционные способы обучения на рабочем месте (наставничество, стажировки, инструктажи) и вне рабочего места (лекции, семинары, курсы повышения квалификации, техническая учеба). Также эксперты указывают, что если транспортные предприятия активно взаимодействуют с организациями среднего профессионального образования и вузами по вопросам обучения персонала, а производственные предприятия в качестве метода развития сотрудников внедряют командную работу над проектами, то организации, оказывающие услуги населению, начинают применять современные методы обучения персонала, такие как вебинары, коучинг, геймификация. Однако, несмотря на апробацию на практике передовых технологий, самым распространенным способом обучения персонала в сфере услуг по-прежнему остается тренинг – метод активного обучения, направленный на развитие конкретных навыков (продаж, делового общения и т. д.).

Меньшее внимание, по мнению экспертов, уделяется планированию и управлению деловой карьерой и работе с кадровым резервом. Этому есть разумные объяснения. Во-первых, данная работа может быть попросту нецелесообразна, если в организации существует узкое карьерное пространство. Во-вторых, подобные программы финансово затратны, имеют длительный срок реализации, отложенный социальный и экономический эффект [4, р. 169]. Самые лучшие возможности для построения карьеры, по мнению респондентов, имеются на предприятиях сферы услуг, поскольку именно там работает преимущественно молодой, динамичный и амбициозный персонал, и одним из эффективных способов его закрепления в организации является планирование и управление карьерным ростом. Однако, как отмечают эксперты, стройная система должностного продвижения в таких организациях пока не создана, назначения на вышестоящую должность бывают спонтанными, обусловленными высоким уровнем текучести кадров. На этот факт стоит обратить внимание, так как некоторые категории персонала, например молодые специалисты, ключевые сотрудники, нуждаются в продуманной карьерной логистике.

Вместе с тем традиционная для большинства российских организаций практика, сосредоточенная на обучении и карьерном продвижении, не способна создать действенные механизмы развития сотрудников в условиях современных компаний, нуждающихся в персонале как стратегическом активе для сохранения и укрепления долгосрочного конкурентного преимущества [5, с. 77]. Сегодня практически не уделяется внимания вопросам развития творческих способностей

работника: *«Креатив в работе очень приветствуется, но специальных программ для развития творческого потенциала в нашей организации не существует»* (Э. 35, ж., менеджер по управлению персоналом, услуги). Полагаем, что это большое упущение, так как современная экономика основывается на инновациях и стимулировать развитие креативного потенциала у работников очень важно. Только представители нескольких транспортных и промышленных предприятий указали на наличие программ изобретательской и рационализаторской деятельности: *«Существуют конкурсы для работников, направленные на изобретательскую, новаторскую деятельность. Сотрудники разрабатывают проекты по оптимизации финансовых затрат, рабочего времени»* (Э. 41, ж., заместитель начальника по кадровым и социальным вопросам, транспорт); *«Развитие сотрудников, обмен знаниями, опытом происходит в рамках конкурсов профессионального мастерства, в которых участвуют рабочие всех профессий и инженеры»* (Э. 11, м., директор по управлению персоналом, производство).

Проведенный анализ обнаружил, что работа по профессиональному развитию сотрудников носит пока фрагментарный характер и затрагивает лишь ключевые направления. Несмотря на некоторые успехи, единой действующей системы профессионального развития персонала на исследуемых предприятиях пока не сложилось. Полагаем, это обусловлено рядом нерешенных проблем.

**Проблемы в области профессионального развития персонала**, согласно мнению экспертов, связаны в основном с процессом организации обучения персонала и носят преимущественно субъективный характер, а значит, могут быть успешно решены. К таким проблемам опрошенные относят: отсутствие у сотрудников мотивации к обучению; нежелание работников обучаться с отрывом от дома и семьи; излишняя «теоретизированность» обучения и сложность переноса теории на практику; низкий уровень дисциплины у слушателей в процессе обучения (непосещение занятий, отказ от обучения в процессе обучения); распространение практики увольнения сотрудников, прошедших обучение (без предварительного заключения ученического договора, а значит, отработки). Вместе с этим был выявлен пул проблем, решение которых затруднительно, так как они вызваны объективными причинами: нехватка персонала, организующего и проводящего обучение; невозможность отрыва работников от производственного процесса на обучение ввиду плотной занятости на работе; недостаточное и несвоевременное финансирование программ развития персонала; низкий уровень использования новых форм и методов обучения, эффективных для персонала поколения Y и Z.

**Заключение.** Итак, в ходе проведенного экспертного опроса мы пришли к выводу, что пока рано говорить о целостной и эффективной системе профессионального развития персонала на современных российских предприятиях. Недостаточное внимание уделяется планированию деловой карьеры, управлению кадровым резервом, изобретательской и рационализаторской деятельности. Большинство предприятий реализуют программы развития и обучения персонала с целью достижения практических бизнес-целей, без учета пожеланий и интересов работников. Компании сосредоточены в большей степени на привычных еще с советских времен мероприятиях по подготовке и повышению квалификации и тем самым упускают возможности совершенствования компетенций, которые предлагают современные методы обучения. Более передовыми в этом смысле нам видятся сферы услуг и транспорта, которые более гибко реагируют на изменяющиеся условия рынка труда и образования. Производственная сфера более консервативна и инертна. Однако, несмотря на выявленные недостатки, на предприятиях уже проделана большая работа: руководители четко осознают необходимость развития персонала для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия, в организационной структуре компаний выделяются субъекты управления профессиональным развитием персонала, организованы процессы профессиональной адаптации и обучения, ориентированные на решение корпоративных задач.

#### **Ссылки:**

1. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов : монография. М., 2012. 128 с.
2. Брюхова О.Ю. Некоторые подходы к пониманию феномена профессионального развития личности // Дискуссия. 2012. № 12 (30). С. 95–99.
3. Корпоративное обучение персонала организации : монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др. ; под ред. Н.И. Шаталовой. Екатеринбург, 2011. 280 с.
4. Forsyth P. Developing Your Staff. L., 2001. 194 p.
5. Управление персоналом в России: история и современность : монография / под ред. А.Я. Кибанова. Кн. 1. М., 2017. 240 с.