

Снисаренко Ирина Михайловна

Snisarenko Irina Mikhailovna

выпускница кафедры управления персоналом
факультета государственного управления
Московского государственного университета
имени М.В. Ломоносова

Graduate student,
Department of Human Resource Management,
School of Public Administration,
Lomonosov Moscow State University

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

PERSONNEL'S SELF-DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL

Аннотация:

Статья посвящена проблеме управления саморазвитием персонала в современной организации. Представлена разработанная автором теоретическая модель руководства данным процессом, приведены основные принципы формирования этой модели, подробно описаны ее составляющие (маркетинг персонала, мотивационный аудит, внешние и внутриорганизационные факторы, наиболее эффективно стимулирующие персонал к саморазвитию). Рассматриваемая модель включает в себя сбалансированную систему методов, преимущественно косвенно влияющих на желание сотрудников заниматься саморазвитием необходимых для организации качеств. Формализованы факторы, стимулирующие персонал саморазвиваться, сформирован алгоритм управления данным процессом, выявлены основные инструменты воздействия на самомотивацию работников. Предложенная модель может быть использована для повышения результативности и производительности труда в организации, наращивания социального капитала компании, обеспечения быстрого и качественного достижения целей предприятия.

Ключевые слова:

саморазвитие персонала, маркетинг персонала, мотивационный аудит, организационная культура, стимулирование, самомотивация.

Summary:

The study deals with the problem of personnel's self-development management in the modern organization. The author developed an original theoretical model for managing this process, presented the basic principles of creating this model, and described its components (personnel marketing, motivational audit, external and internal organizational factors enabling effective personnel's self-development). The model under consideration includes a balanced system of techniques that primarily has an indirect impact on the willingness of employees to be engaged in self-development of the qualities required by the organization. Factors that stimulate staff to self-develop are formalized, the algorithm for management of this process is generated, and the main tools for influencing the self-motivation of employees are identified. The model proposed can be used to improve the efficiency and productivity in organizations, promote social capital of the company, allow a company to achieve its goals rapidly and effectively.

Keywords:

personnel's self-development, personnel marketing, motivational audit, organizational culture, stimulation, self-motivation.

Потребность компаний в высокоэффективном и конкурентоспособном персонале, а также малоизученность процесса саморазвития работников обуславливают необходимость понимания, разработки и подбора наиболее подходящих для организации способов руководства этим явлением. Одним из методов, позволяющих понять процесс управления саморазвитием персонала в современной организации, является моделирование. Метод моделирования нацелен на понимание строения системы управления, ее основных элементов, способов, направленности и степени интенсивности ее воздействия на объекты управления, методов адаптации к изменениям внешней среды [1]. Моделирование является схематическим описанием какого-либо процесса, основанным на его общетеоретическом и прикладном изучении и имеющим цель решить значимую социально-управленческую задачу.

Предложенная теоретическая модель управления саморазвитием персонала (рисунок 1) позволяет детально рассмотреть выстроенные целостные механизмы руководства саморазвитием сотрудников и успешно применять их на практике. Эта модель отображает:

- поставленные предприятием цели и задачи в области компетентности работников;
- выявленные сферы деятельности, саморазвитие работников в которых значимо для организации;
- внешнеорганизационные факторы, воздействующие на мотивацию саморазвития работников;
- маркетинг персонала, направленный на создание и поддержание в организации культуры саморазвития;
- мотивационный аудит, раскрывающий потребности работников и факторы, влияющие на их желание заниматься саморазвитием на благо организации;
- методы руководства саморазвитием сотрудников организации;

- систематическую оценку деятельности персонала по саморазвитию значимых для организации качеств и работы предприятия по мотивации и управлению этой деятельностью;
- регулярную корректировку деятельности организации по руководству саморазвитием сотрудников после получения результатов от мотивационного аудита и системы оценивания.

Главные принципы предложенной модели включают в себя: регулярное взаимодействие и взаимовлияние всех элементов системы, адаптивность модели к условиям внешней среды, ориентацию на актуальные вопросы в области саморазвития персонала, получение и учет обратной связи от работников предприятия.

Цели и задачи предприятия в сфере саморазвития работников показаны в виде системы, состоящей из взаимосвязанных компонентов, отображающих специфические характеристики макро-, мезо- и микроуровней представленной выше модели. Макроуровень включает в себя совокупность региональных и государственных потребностей в саморазвитии персонала, удовлетворение которых необходимо для решения поставленных целей и задач в определенной отрасли экономики. Кроме того, на макроуровне отображена прямая зависимость уровня человеческого капитала государства от саморазвития сотрудников организаций.

На мезоуровне рассматривается управление саморазвитием персонала в организации, влияющее на повышение социального капитала предприятия, его конкурентоспособности и готовности заниматься передовой инновационной деятельностью.

Цели и задачи управления саморазвитием персонала на микроуровне заключаются в повышении уровня компетентности каждого работника предприятия и за счет этого удовлетворении комплекса их потребностей. Этот уровень показывает возможность достижения личных установок сотрудников благодаря их деятельности по саморазвитию значимых для компании качеств.

Предприятие определяет свои цели и задачи в области саморазвития компетентности персонала исходя из требований внешней среды. К таким условиям относятся: трудовое законодательство (профессиональные стандарты, требования к оказываемым услугам и качеству продукции и т. д.); уровень экономического развития региона; общественный прогресс; ценности, нормы морали и отношение к саморазвитию, принятые в социуме.

Выстроенные цели и задачи в области саморазвития персонала определяют качества, развитие которых важно для организации. Выбранные качества могут включать в себя как профессиональные, так и социально-личностные компетенции. Повышение профессиональных характеристик работников необходимо для успешного выполнения непосредственных трудовых задач, а рост социально-личностных компетенций рассчитан на создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе [2].

Саморазвитие персонала организации невозможно без личного желания работников заниматься саморазвитием и их заинтересованности в результатах такой деятельности. Увеличению количества таких сотрудников в организации способствует маркетинг персонала, направленный на саморазвитие работников. Он включает в себя подбор сотрудников, обладающих ярко выраженной потребностью к самосовершенствованию и имеющих способности к обучению и развитию. Таким образом, организация затрачивает меньшее количество усилий и ресурсов на управление саморазвитием сотрудников, так как в компании работают мотивированные и способные кадры. Однако не стоит забывать, что работники также делают выбор наиболее подходящей им организации при трудоустройстве, исходя из своей собственной системы оценки и предполагаемой выгоды [3]. Поэтому одной из основных задач маркетинга персонала является демонстрация сотрудникам важности саморазвития значимых для организации качеств для карьерного роста, повышения оплаты их труда и удовлетворения других важных для них потребностей.

Для повышения уровня мотивированности сотрудников в саморазвитии наравне с отбором заинтересованных в самосовершенствовании работников организация проводит мотивационный аудит персонала. В ходе этой процедуры предприятие изучает потребности и мотивы сотрудников, определяет стимулы, активизирующие эти мотивы [4]. Мотивационный аудит позволяет выявить личностные характеристики человека, влияющие на его трудовое поведение и потребность в саморазвитии.

На основе мотивационного аудита предприятие определяет внутриорганизационные факторы, наиболее эффективно стимулирующие персонал саморазвиваться, и приступает к непосредственному управлению саморазвитием персонала организации. Оно представляет собой организационное воздействие на мотивацию работников саморазвиваться в сферах, необходимых для достижения целей и задач предприятия, и включает в себя различные группы методов. Среди них выделяют экономический, организационно-нормативный и социально-психологический.

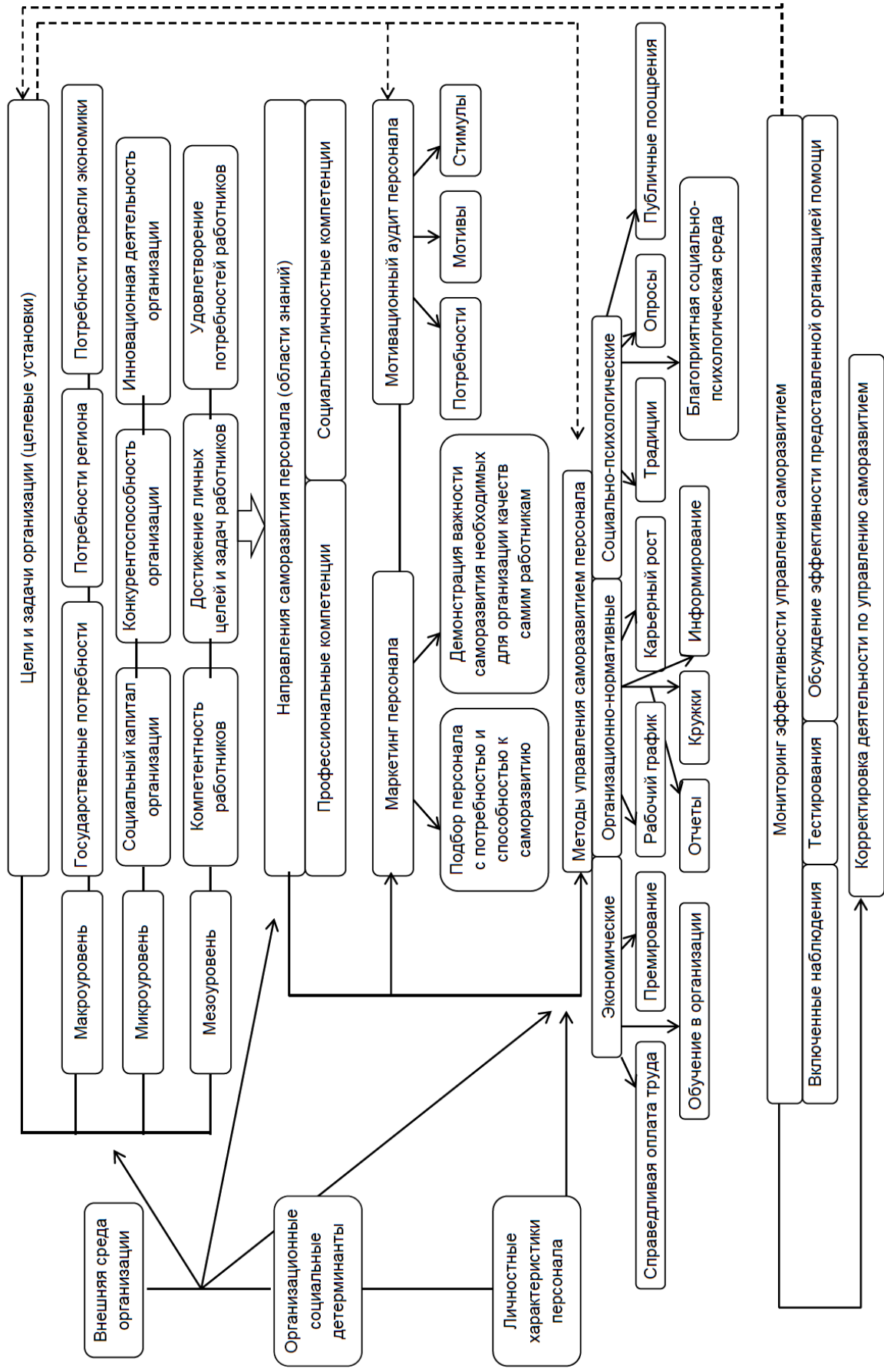


Рисунок 1 – Модель управления саморазвитием персонала

Экономический метод управления саморазвитием персонала прежде всего направлен на поддержку деятельности персонала с помощью прямого и косвенного материального стимулирования и включает в себя следующие способы:

- справедливая оплата труда, поощряющая сотрудников заниматься саморазвитием;
- включение критерия саморазвития в систему премирования сотрудников;
- предоставление сотрудникам возможности обучаться на базе организации (создание электронных курсов, проведение тренингов, предоставление персоналу доступа к библиотеке предприятия и т. п.);
- проведение различных конкурсов с денежными поощрениями и призами, для победы в которых требуется работа по саморазвитию;
- частичная оплата обучения для сотрудников, развивающих компетенции, необходимые организации.

Организационно-нормативные методы, направленные на стимулирование саморазвития персонала, включают в себя:

- предоставление сотрудникам, занимающимся саморазвитием, возможности ускоренного карьерного роста;
- построение рабочего графика таким образом, чтобы у сотрудников оставалось время на саморазвитие как на рабочем месте, так и вне его;
- включение информации о возможностях заниматься саморазвитием и преимуществах, даваемых такой деятельностью, в регламентирующие документы организации;
- предоставление руководству ежемесячных отчетов о деятельности по саморазвитию;
- предоставление персоналу, занимающемуся саморазвитием, возможности обсуждать проделанную работу с наставниками, получать от них помощь и советы;
- формирование добровольных объединений на основе предприятия, занимающихся оказанием сотрудникам помощи в их деятельности по саморазвитию.

Социально-психологические методы управления саморазвитием персонала влияют на самомотивацию работников заниматься совершенствованием следующим образом:

- возведение саморазвития в ранг организационной традиции, которой придерживается большинство членов коллектива;
- периодическое проведение анонимных опросов, изучающих наиболее благоприятные рабочие условия, требующиеся для деятельности сотрудников по саморазвитию необходимых организации компетенций;
- поощрения сотрудников, занимающихся саморазвитием, в присутствии всех остальных членов коллектива;
- формирование благоприятной социально-психологической организационной среды, стимулирующей сотрудников саморазвиваться.

Для наилучшего управления саморазвитием сотрудников предприятие проводит мониторинг эффективности деятельности работников по саморазвитию нужных для организации качеств, а также контролирует результаты такой работы. Данная процедура направлена на выявление динамики развития персонала, их успехов и точек роста, уровня удовлетворенности работников при выполнении такой деятельности.

Процедура оценки эффективности деятельности по саморазвитию включает в себя следующие блоки деятельности:

- включенные наблюдения, проводимые функциональными руководителями либо сотрудниками отдела по работе с персоналом, направленные на выявление зависимости между деятельностью работников по саморазвитию и повышением их квалификации;
- совместные обсуждения сотрудниками и руководством организации эффективности предоставленной предприятием методической и материальной поддержки деятельности работников по саморазвитию, а также предложение новых более эффективных методов;
- периодические тестирования сотрудников, направленные на выявление динамики роста их компетентности и точек роста в сферах, необходимых для достижения организационных целей.

Оценка эффективности управления саморазвитием персонала дает возможность раскрыть слабые и сильные стороны данной деятельности предприятия, а также выявлять качества, саморазвитие которых необходимо для организации. Организационная среда постоянно меняется, предприятие подстраивается под нее, корректирует свои цели и задачи, все это обуславливает необходимость внесения изменений в набор качеств, необходимых персоналу для успешной жизнедеятельности организации.

Проведение процедур оценки эффективности работы сотрудников по саморазвитию и управления этой деятельностью, а также мотивационного аудита персонала позволяет организации пе-

риодически проводить корректировку своей деятельности в сфере саморазвития персонала. Внешение изменений и дополнений в деятельность предприятия по управлению саморазвитием работников предоставляет организации возможности достигать поставленные цели и задачи, легко адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, своевременно и в нужном объеме выделять необходимые ресурсы на повышение компетентности персонала и раскрытие его потенциала.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод. Управление саморазвитием сотрудников предприятия опирается на выявление и направление потребностей сотрудника таким образом, чтобы потребность в саморазвитии выходила на первый план. Для этого организация внимательно изучает мотивационный профиль каждого работника, выявляет и устанавливает в компании наиболее благоприятные для саморазвития условия организации труда, формирует и поощряет культуру саморазвития в организации, создает справедливую и прозрачную систему материального и нематериального поощрения, включающую в себя критерии по саморазвитию.

Ссылки:

1. Барышников Ю.Н., Барышникова Е.Ю. Модели управления и бизнес : монография. М., 2010. 63 с.
2. Сезонова О.Н. Модель управления развитием профессиональных компетенций кадров организации // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 2 (38). С. 182–189.
3. Salgado J. Personnel Selection // Oxford Research Encyclopedias, 2017. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.8>.
4. Панова Е.А. Мотивационный аудит как управленческая технология : дис. ... канд. социол. наук. М., 2011. С. 16.

References:

- Baryshnikov, YuN & Baryshnikova, EYu 2010, *Management and business models*, monograph, Moscow, 63 p., (in Russian).
- Panova, EA 2011, *Motivational audit as a management technology*, PhD thesis, Moscow, p. 16, (in Russian).
- Salgado, J 2017, 'Personnel Selection', *Oxford Research Encyclopedias*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.8>.
- Sezonova, ON 2015, 'Management model for personnel's professional skills development in a company', *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*, No. 2 (38), pp. 182-189, (in Russian).