

## Тема 2.

# СИСТЕМА РЧР

### Модель системы РЧР

Фундаментальной предпосылкой успеха компании является спланированная и организованная деятельность по развитию профессиональной компетентности сотрудников, которая обеспечивает, с одной стороны, успешное функционирование компании в настоящее время, и, во-вторых, повышение готовности персонала к происходящим и предстоящим изменениям.

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (РЧР) – спланированная и организованная деятельность по развитию профессиональной компетентности и поведения сотрудников для расширения их возможностей вносить положительный вклад в текущую деятельность и развитие организации**

#### Цели РЧР:

1. *Повышение компетентности и эффективности сотрудников* предполагает непрерывное совершенствование знаний, навыков и компетенций работников, необходимых для успешной деятельности организации. Так, рост производительности и качества работы достигается путем отработки и закрепления наиболее эффективных способов выполнения сотрудником его рабочих обязанностей.
2. *Развитие талантов на всех уровнях организации* – выявление, ускоренное развитие и активное вовлечение в процессы развития компании сотрудников в высоком потенциале.
3. *Обеспечение преемственности управления* связано с развитием лидерского потенциала сотрудника для занятия им в будущем управленческой позиции.
4. *Поддержка инноваций и изменений в компании* основана на опережающей подготовке сотрудников к решению сложных межфункциональных задач, их вовлечении в проекты компании, стимулировании и поддержке инициатив.

**Система РЧР** включает следующие элементы (рис. 2.1):

- **Стратегия РЧР** – направления и цели развития кадрового потенциала компании, определяющие, в каких областях деятельности, какие сотрудники, с какими знаниями, навыками и компетенциями, будут нужны для успеха организации в долгосрочной перспективе;
- **Политика РЧР** – совокупность принципов и практических подходов в области обучения и развития персонала;
- **Процессы РЧР** – способы организации деятельности по обучению и развитию персонала;
- **Технологии и инструменты РЧР** – методические, технические и информационные средства, при помощи которых осуществляется обучение и развитие персонала.



Рис. 2.1. Система РЧР в организации

**РЧР** включает **три основных направления**:

1. Развитие для интеграции в компанию подразумевает подготовку к деятельности новых сотрудников (формирование знаний, навыков и компетенций, специфических для данной организации), обеспечивающую эффективное выполнение работы, понимание корпоративной культуры, специфики бизнеса, структуры и процессов на всех уровнях организации.
2. Развитие для улучшения текущей деятельности сотрудника на занимаемом им рабочем месте обычно требуется, когда недостаточная эффективность выполнения работы конкретным сотрудником связана с нехваткой знаний и навыков. Подобные проблемы могут также возникнуть вследствие изменений в технологиях, стандартах, методах работы.
3. Развитие потенциала сотрудников для выполнения новых обязанностей или ролей в организации. Во-первых, речь идет о подготовке руководителей или специалистов, перемещаемых в другие подразделения компании. Во-вторых, это развитие сотрудников с высоким потенциалом (талантов), используемых в проектах организации. В-третьих, подготовка наставников для развития других сотрудников.

**Процессы и технологии РЧР** – это комплекс организационных действий и процедур по обучению и развитию персонала, включающий следующее:

- *Анализ кадрового потенциала* осуществляется на организационном и индивидуальном уровне. В первом случае изучается комплекс профессионально-квалификационных характеристик персонала и оценка их соответствия требованиям организации. Во втором – проводится оценка потенциала работника для улучшения результатов работы, возможностей его более эффективного использования в пределах занимаемой должности, а также выявления его потенциала и направлений для развития и роста;
- *Обучение* – это комплекс обучающих и развивающих программ и мероприятий для подготовки сотрудников к решению текущих и будущих задач организации;
- *Управление преемственностью* – это процессы оценки лидерского потенциала сотрудников, подготовки будущих руководителей и их продвижения по управленческим должностям в организации;
- *Управление карьерой* – мероприятия по планированию и содействию в реализации индивидуальных карьерных целей. Управление карьерой

помогает сотрудникам реализовать себя в профессиональной деятельности и жизни, а организации – обеспечить потребность в квалифицированных руководителях и специалистах, разделяющих ценности и нормы ее корпоративной культуры, способных к развитию на благо компании.

Все виды деятельности по РЧР взаимосвязаны и могут быть представлены в виде операционной модели, отражающей логику построения всех процессов обучения и развития персонала (рис. 2.2).

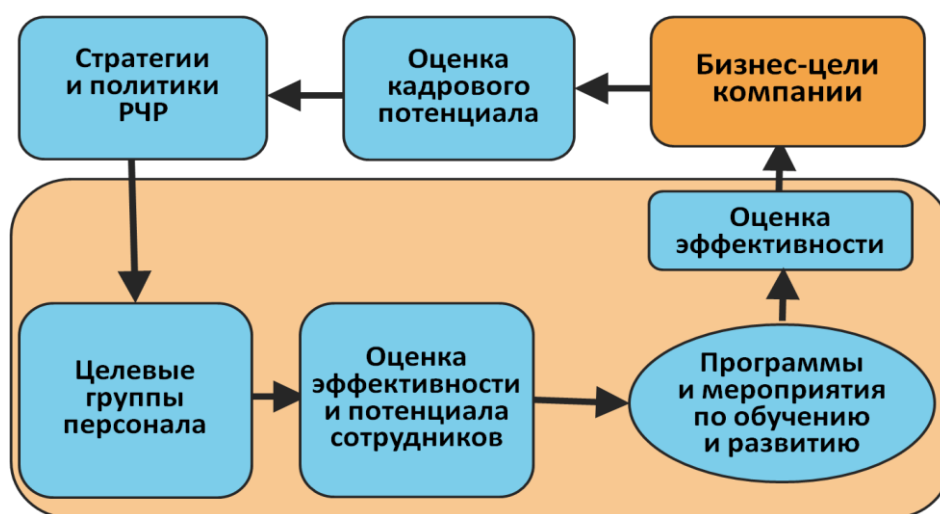


Рис. 2.2. Операционная модель РЧР

Системный подход к РЧР предполагает согласованное участие кадровых подразделений, руководителей и работников в реализации задач развития персонала (рис. 2.3).

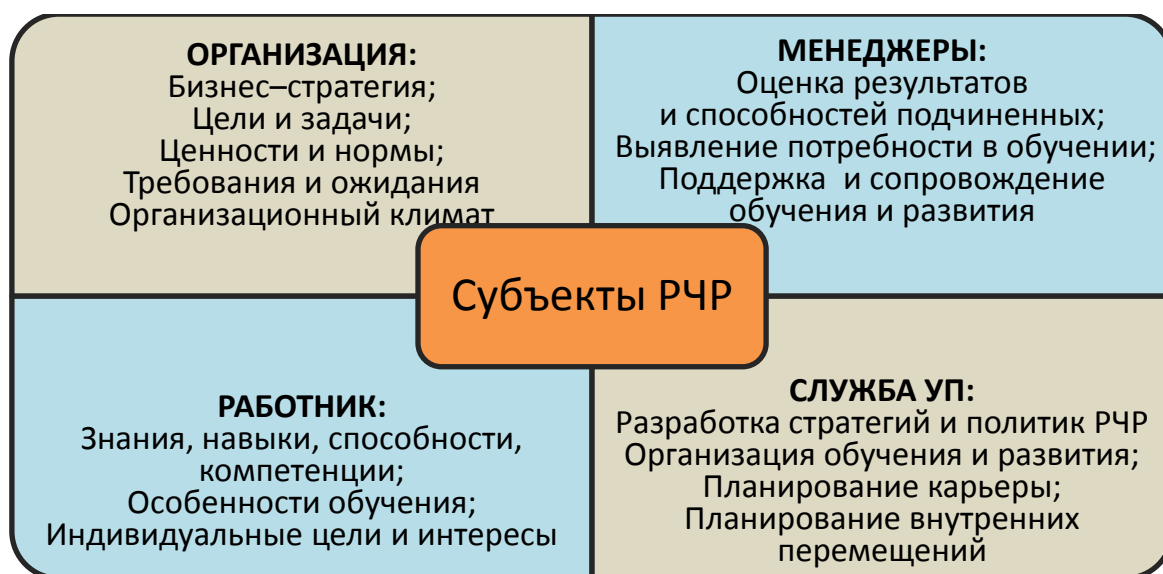


Рис. 2.3. Основные субъекты РЧР

Линейные руководители должны внимательно изучать своих подчиненных, чтобы вовремя выявить их способности и предложить варианты развития. Они также должны обучать своих сотрудников и заботиться о поддержании их интереса к саморазвитию. Кадровые службы призваны организовать наилучшим образом обмен информацией о потребностях и возможностях развития компании, обеспечить проведение оценки, обучения и перемещения работников. Не менее важным условием успешной реализации РЧР являются заинтересованность и ответственность самого сотрудника за свое развитие в данной организации.

## Стратегии и политики РЧР

**Стратегия РЧР – направления и подходы к развитию персонала, определяющие пути и способы повышения качества человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе**

Главной задачей стратегического РЧР является организованное и планомерное удовлетворение текущих и будущих потребностей предприятия путем принятия мер по работе с персоналом, способствующих раскрытию потенциала сотрудников, когда их знания, способности и мотивация преобразуются в способность вносить вклад в улучшение деятельности организации.

### **Элементы стратегии РЧР<sup>1</sup>:**

1. Философия организации в сфере обучения и развития персонала – понимание их значения для организации и ценности, связанные с обучением и развитием.
2. Стратегические цели РЧР – что будет важно для организации в будущем: повышение эффективности и компетентности сотрудников, инновации или гибкость потенциала человеческих ресурсов.
3. Приоритеты в сфере РЧР – какие направления развития и для каких категорий сотрудников должны быть в центре внимания. Такой дифференцированный подход позволяет в большей степени учесть особенности и потребности развития отдельных групп сотрудников:
  - Для работников, непосредственно создающих продукт или услугу, развитие будет сосредоточено на операционной эффективности,

---

<sup>1</sup> Подготовлено на основе: Armstrong M. Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice. 11-th edition. London-Philadelphia, Kogan Page. 2010. С.655-656.

обеспечивающей наилучшее выполнение работы в заданных условиях организационной среды, где ключевые аспекты деятельности сотрудника регламентированы, а возможные изменения предсказуемы, спланированы и регулируются технологиями и нормами;

- Для специалистов важно постоянно обновлять знания и умения, изучать передовой опыт и быть в курсе самых современных разработок в области их профессиональной деятельности;
  - Развитие руководителей, как правило, включает развитие лидерских компетенций, подготовку к занятию более высокой позиции или должности в другом (новом) подразделении;
  - Для категории молодых специалистов нужны комплексные программы, включающие такие вопросы, как выявление и привлечение выпускников учебных заведений с высоким потенциалом, их ускоренное развитие и удержание.
4. Распределение ответственности за обучение и развитие между топ-менеджментом, линейными руководителями, работниками и специалистами служб управления персоналом.
  5. Ресурсы, требуемые для обучения и развития – бюджеты, обучающие действия, помощь внешних специалистов (тренеров, экспертов, консультантов).
  6. Показатели и критерии успешности обучения и развития.
  7. Как будет измеряться и оцениваться эффективность обучения и развития.

**Стратегия РЧР является отправной точкой для формирования политик РЧР, выступающих как совокупность связанных между собой идей и решений в области обучения и развития персонала, интегрированных в общую стратегию УЧР организации.**

В целом, можно выделить три типа политик РЧР: проактивная, активная и реактивная:

- Проактивная политика РЧР – опережающая непрерывная подготовка сотрудников на всех уровнях организации, акцент на саморазвитие и самообучение; разнообразие инструментов, позволяющих работникам получать необходимые знания и навыки самостоятельно в любое время, в любом месте (дистанционное обучение, онлайн консультирование, сложные задачи, индивидуальные проекты и др.).

- Активная политика РЧР – систематическая подготовка персонала по заранее спланированным программам для повышения квалификации, улучшения деятельности; участие сотрудников в корпоративных и внешних конференциях, семинарах, конкурсах и др.
- Реактивная политика РЧР - обучение проводится только в случае необходимости.

Связь между задачами и видами деятельности по РЧР показана в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Задачи и виды деятельности в области РЧР

| <b>Задачи РЧР</b>  | <b>Виды деятельности</b>   |
|--|--|
| <b>Повышение эффективности сотрудников</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Оценка результативности сотрудников;</li> <li>— Обучение для улучшения работы;</li> <li>— Организация наставничества;</li> <li>— Обмен опытом;</li> <li>— Конкурсы профессионального мастерства</li> </ul>            |
| <b>Повышение квалификации сотрудников</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Оценка эффективности и потенциала сотрудников;</li> <li>— Индивидуальный план развития;</li> <li>— Обучение, ротации и стажировки;</li> <li>— Участие в проектах компании</li> </ul>                                  |
| <b>Повышение гибкости персонала в условиях изменений организационных структур и процессов</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Обучение вторым профессиям;</li> <li>— Обучение и стажировки для расширения сферы использования специалиста;</li> <li>— Перемещение сотрудника на другое рабочее место – в другое подразделение или регион</li> </ul> |
| <b>Создание управленческого резерва и/или группы развития из сотрудников с высоким потенциалом</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Оценка и отбор кандидатов;</li> <li>— Индивидуальные планы развития;</li> <li>— Организация развивающих мероприятий – для кандидатов на управленческие позиции и для высокопотенциальных сотрудников</li> </ul>       |
| <b>Планирование карьеры</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Консультирование сотрудников по развитию карьеры в компании;</li> <li>— Подготовка материалов и обучающих программ по развитию карьеры;</li> <li>— Помощь в составлении индивидуального карьерного плана</li> </ul>   |

На содержание, качество и результаты развития персонала значительное влияние оказывает корпоративная культура как основной инструмент регулирования поведения работников через систему ценностей и норм органи-

зации. Проблемы, связанные развитием организации, могут быть решены только в том случае, если работников поощряют к обучению и развитию, поддерживается инициатива, стремление к достижениям, инновационность и сотрудничество. Таким образом, система РЧР обеспечивает не только требуемый уровень профессионализма работников, но и способствует росту вовлеченности персонала, помогая организации противостоять негативным влияниям внешней среды и уверенно конкурировать на рынке.

## Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные элементы системы РЧР.
2. Назовите и раскройте сущность основных направлений РЧР.
3. Объясните взаимосвязи между процессами оценки, обучения и продвижения персонала.
4. Если сотрудник не справляется со своими обязанностями, можно ли считать его обучение развивающим?
5. Современные компании ориентируют работников на саморазвитие. Что вы понимаете под саморазвитием и в чем состоит ответственность сотрудника за профессиональное самосовершенствование?
6. Если философия компании включает принцип всеобщего непрерывного обучения персонала, каким образом это оказывает влияние на политику РЧР? Каковы будут ее основные элементы?
7. Назовите элементы политики мотивации, связанные с развитием высокопотенциальных сотрудников. Поясните на примере.
8. Какие мероприятия должны быть запланированы на текущий год, чтобы через два года компания смогла направить в новые региональные представительства 15 руководителей?
9. Какие результаты обучения и развития в компании можно считать самыми важными для конкретного сотрудника?
10. Используя рис. 2.2, опишите этапы процесса обучения персонала.