

## УТОЧНЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЯ «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»

В.А. Оглоблин, доцент

Иркутский государственный путей сообщения  
(Россия, г. Иркутск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-6-146-152

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность развития персонала. Анализ теоретических точек зрения ученых и практический опыт на понятие «развитие персонала» приводит нас к выводу, что в основном развитие считается синонимом обучению. С другой стороны, разнообразие вариантов определения данного понятия приводит нас к необходимости дать его. Предлагается использовать классическое определение понятия «развития» для получения определения «развитие персонала». В ходе исследования устанавливается, что в определении должен быть задан вектор изменений в деятельности организации, который бы соответствовал характеристикам понятия «развитие», например, таким как «качественное изменение состояния», «стабильность изменений» или «экзогенность/эндогенность изменений». Выявлено три варианта для определения указанного вектора изменений предприятия: 1) организационная зрелость; 2) цепочка добавленной стоимости; 3) соответствие характеристикам понятия «развития» с учетом результатов SWOT-анализа конкретного предприятия.

**Ключевые слова:** развитие персонала, методы развития персонала, система развития персонала, организационная зрелость, цепочка добавочной стоимости.

Развитие персонала становится актуальным в условиях быстроизменяющейся внешней среды. Конкуренты могут успеть раньше изменить свои бизнес-процессы адекватно требованиям рынка, что приведет к потерям других предприятий, что не смогли так быстро трансформироваться. Именно высококвалифицированный персонал становится гарантом решения проблем любой организации. Научно-техническая революция также набирает свои темпы развития, профессиональные виды деятельности становятся более объемными и начинают пересекаться с предметной областью других дисциплин, специалистам необходимо соответствовать таким тенденциям изменений в области знаний различных дисциплин. Примером может служить сквозные технологии цифровизации, которые меняют весь ландшафт профессиональных знаний. Появляются новые методы развития персонала, вместе с тем инвестиции в персонал требуют защиты – ведь сотрудники после обучения могут уволиться. Развитие персонала давно уже стало необходимостью и даже еще одной областью конкурентной борьбы между предприятиями. Таким образом, развитие персонала прямо влияет на темпы повышения эффективности деятельности организаций и требуют исследований.

Чупайда А.М., Варлахова Ю.Б. и Бугаев А.Е. связывают процесс развития персонала с «...профессиональным обучением персонала организации или мероприятиями, направленными на развитие определенных качеств персонала...» [1]. Эти же авторы считают, что модель компетенций позволяет точно определить какие именно компетенции необходимо развивать и предлагают в качестве оценочных методов использовать: индивидуальное задание, наблюдение за продавцами в ходе работы, проективное интервью и кейс интервью, групповое профессиональное задание, профессиональный тест. Мы со своей стороны предполагаем, что такие оценочные мероприятия могут быть использованы и как развивающие.

Спирина Е.С. считает, что «...понятие «обучение персонала» является частью понятия «развития персонала», в котором можно выделить четыре основные направления: профессиональное развитие персонала, социальное развитие персонала, личностное развитие персонала, психологическое развитие персонала...» [2]. Указанный автор относит к профессиональному развитию персонала следующие способы: обучение; целевое обучение; дистанционное обучение; курсы; высшее образование; среднее специальное образова-

ние; наставничество; инструктаж; лекция/лекции; профессиональная подготовка; профессиональная переподготовка; обучение вторым профессиям; повышение квалификации; деловые игры; планирование деловой карьеры; ротация. В личностном развитии по мнению Спириной Е.С. используются методы: личностный рост; иностранные языки; компетенции; здоровье; оздоровление; физическое воспитание; ЗОЖ; спорт; конференция; деловая репутация. Мы считаем, что в последнюю категорию можно добавить еще индивидуальные планы развития.

Валькович О.Н., Булаева К.Ю., Сирченко А.Е. при определении понятия «развитие персонала» ссылаются на концепцию долгосрочного социально-экономического развития

Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. «Развитие персонала – совокупность мер, включающих обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров и систематизированное планирование карьеры персонала на предприятиях» [3].

Лымарева О.А. и Пастьян А.А. предлагают «...под развитием персонала ...понимать некоторую систему, действие которой нацелено на повышение уровня развития сотрудников, а также основной задачей которой является объединение в себе нескольких основных подсистем, которые более подробно представлены на рисунке 1...» [4].

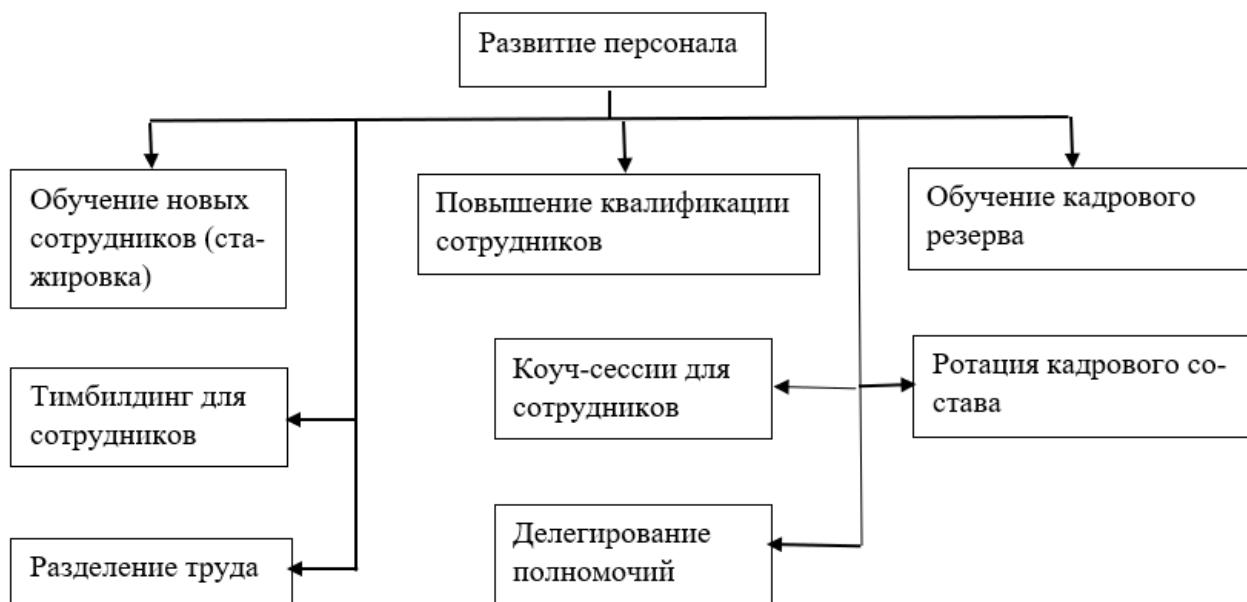


Рис. 1. Подсистемы, входящие в состав системы развития персонала

Карпенко Е.З. считает, что корпоративный университет относится к системе развития персонала, как «...система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов...» [5].

Ясько Б.А., Миронова Е.Р. провели исследование понятия «развитие персонала» (табл. 1) и предлагают рассматривать в каче-

стве инструментов (методов): «...дистанционное обучение, кейс-технология, видеообучение, сторителлинг, «Shadowing», «Secondment», геймификация, модульное обучение...» [6].

Следует также отметить, что указанные авторы считают собой доказанным тот факт, что организационная культура – инструмент развития персонала.

Таблица 1. Точки зрения авторов на определение понятия «развитие персонала» [6]

Автор	Определение понятия «развитие персонала»
Егоршин А.П.	«...развитие человеческих ресурсов представляет со бой комплексный и непрерывный процесс, который способствует повышению эффективности их работы в организации...»
Иванова С.В.	«...процесс совершенствования человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации...»
Маслова В.М.	«...совокупность мероприятий, которые развивают человеческий потенциал организации...»
Скопылатов А.А., Ефремов О.Ю.	«...совокупность мероприятий, направленных на совершенствование личностных и профессиональных качеств сотрудников...»
Веснин В.Р.	«...комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала...»
Лукичева Л.И.	«...ряд мер, что включают в себя профессиональное обучение абитуриентов, переподготовку и повышение уровня качества рабочей силы и планирование деловой карьеры сотрудников организации...»
Кибанов А.Я.	«...прежде всего понимает обучение, то есть целенаправленно организованный, планомерно и систематически реализуемый процесс получения знаний и освоения умений, навыков и способов общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей...»
Ясько Б.А., Миронова Е.Р.	«...как явления, имеющего выраженную процессуальность, с одной стороны, и обеспечиваемого совокупностью управленческих действий, направленных на повышение уровня профессиональной, административно-технологической, консультационной и информационно-аналитической компетентности работников для достижения стратегических целей компании – с другой...»

Богачева А.М., Соколова Е.Л. рассматривая существующие точки зрения на понятие «развитие персонала» (особого внимания заслуживает структура развития персонала по М. Беккеру) (табл. 2), приходят к выводу, что «...можно выделить следующие три основных элемента системы развития персонала:

– профессиональное развитие сотрудников (повышение качества выполняемых работ, а

также получение новых знаний необходимых для работы);

– личностное развитие сотрудников (развитие личностных характеристик, формирование и выработка компетенций необходимых для работы);

– развитие команды, развитие организации (повышение вовлеченности сотрудников и формирование эффективной команды)» [7].

Таблица 2. Структура системы развития персонала по М. Беккеру [7]

Элемент системы развития персонала	Инструменты элемента системы развития персонала	Смысл развития персоналом
Обучение	- профессиональное образование; - повышение квалификации; - подготовка менеджеров; - введение в должность; - переподготовка.	в узком смысле = обучение
Содействие продвижению (управление карьерой)	- отбор и инструктаж; - смена рабочего места; - работа за границей; - планирование карьеры; - структурированные собеседования с сотрудниками и оценка их деятельности; - коучинг наставничество.	в расширенном смысле = обучение +содействие
Развитие организации	- создание рабочих групп; - работа в рамках проекта; - создание социотехнической схемы; - работа в группах.	в расширенном смысле = обучение +содействие +развитие организации

Таким образом, наше исследование оказалось, что нет единой точки зрения на понятие «развитие персонала». Для формулирования нового определения данного понятия рас-

смотрим определение понятия «развитие». Википедия следующим образом определяет «развитие»: это изменение материи и сознания, их универсальное свойство, всеобщий

принцип объяснения истории природы, общества и познания [8]. Такое определение сложно использовать в нашем исследовании, поэтому рассмотрим суждения по поводу данного определения. Признаки развития: увеличение сложности системы; улучшение приспо-

собленности к внешним условиям; увеличение масштабов явления; качественное улучшение экономической структуры; социальный прогресс. Характеристики развития выделены в таблицу 3.

Таблица 3. Характеристики развития [8]

Характеристики	Описание характеристики
Качественное изменение	Переход от одного состояния к другому (наглядно-действенное, наглядно-образное, абстрактно-логическое), интенсивное развитие
Количественное изменение	экстенсивное развитие как проявление и увеличение уже имевшегося.
Необратимость развития	Развитие предполагает стабильность (постоянство, стабильность регулярных явлений, сохранение индивидуальных различий)
Направленность развития	Развитие в направлении усовершенствования, усложнения, повышения уровня самоорганизации: прогресс, а развитие в направлении упадка, деградации и распада: регресс
Время	развитие протекает во времени, только время определяет направленность развития. Однако развитие объекта не является функцией времени и служит результатом жизнедеятельности самого объекта
Экзогенное развитие	имитация, неподлинное развитие, определяемое только извне, окружающим миром
Эндогенное развитие	настоящее развитие, источник которого находится внутри развивающегося
Специфичность объекта	как целостного образования (психика и сознание или человек в системе его социальных отношений, природа, общество, Вселенная и т.д.).

Таблица 4. Составляющие развития человека [8]

Часть развития человека	Элемент части развития человека	Характеристика части развития человека
Материальное (физическое) развитие	Телесная составляющая	Сила, выносливость, гибкость
	Техническая составляющая	Аграрная, промышленная, информационная
	Финансовая составляющая	Личная, корпоративная, публичная
Духовное (психическое) развитие культуры мышления	Бытовая	Самосознание: самооценка, самопознание, саморазвитие)
	Этическая и моральная	Самосознание: самооценка, самопознание, саморазвитие)
	Интеллектуальная и научная культура	Естественная, гуманитарная, техническая
	Интуиция и культура искусств	Выразительное, зрелищное, изобразительное
Социальное развитие		Социальный статус

Необходимо отметить, что в определении понятия «развития» приводится раздел, описывающий составляющие человека, который можно распространить на понятие термина «развитие персонала» (табл. 4).

Необходимо проверить данные авторами определения «развитие персонала» в соответствии с классическим пониманием термина «развитие». Результаты представим в таблице 5.

Таким образом можно утверждать, что авторы [1-7], говоря о «развитие персонала» имеют в виду прежде всего количественное и качественное изменение квалификации персонала. Очень редко наряду с этим пониманием указывают на необходимость изменение системы управления персоналом [3, 4] для такого развития сотрудников. Некоторые авторы [5, 6] считают, что определение «развития

персонала» должно содержать причину такой деятельности организации по отношению к своим работникам в виде достижения стратегических целей (экзогенное развитие). Необходимо отметить, что это именно экзогенное развитие, поскольку достижение целей определяется только извне, окружающим миром (мало какая организация ставит стратегические цели, связанные с внутренней средой организации).

Несколько авторов [Л.И. Лукичева и М. Беккер] подчеркивают важность мотивации персонала в его развитии, предлагая карьерный рост в виде адекватной награды за усилия работников и изменение организации труда в виде использования командных форм работы (эндогенное развитие, поскольку источник развития находится внутри предприятия).

Таблица 5. Взаимосвязь между определение «развитие персонала» и «развитие» [1-8]

Авторы	Результат развития персонала в терминах понятия «развитие»
Чупайда А.М., Варлахова Ю.Б. и Бугаев А.Е.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала
Спирина Е.С.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала
Валькович О.Н., Булаева К.Ю. и Сирченко А.Е.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, системы обучения населения и подсистемы управления персоналом на предприятии
Лымарева О.А. и Пашьян А.А.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, системы повышения уровня развития сотрудников
Карпенко Е.З.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, стратегии развития организации (экзогенное развитие)
Егоршин А.П.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, изменение эффективности деятельности предприятия
Иванова С.В., Маслова В.М., Скопылатов А.А., Ефремов О.Ю., Кибанов А.Я.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала
Веснин В.Р.	Количественное и качественное изменение системы обучения персонала для повышения квалификации персонала
Лукичева Л.И.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, изменение статуса сотрудников в организации
Ясько Б.А., Миронова Е.Р.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, стратегии развития организации (экзогенное развитие)
Богачева А.М., Соколова Е.Л.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, качественное изменение формы организации труда
Беккер М.	Количественное и качественное изменение квалификации персонала, качественное изменение формы организации труда

Можно сделать вывод, что ни одно из рассмотренных определений понятия «развитие персонала» не может претендовать на комплексность относительно соблюдения соответствия характеристикам в соответствии с классическим определением понятия «развития». Вместе с тем корректное определение может указать факторы, от которых зависит успешное развитие организации.

Первый вариант определения факторов. Беккер М. предложил различать три этапа развития персонала: обучение; обучение и содействие обучению; обучение, содействие обучению и развитие организации. С классической точки зрения это соответствует переходу количественных (обучение сотрудников) изменений в качественные (развитие организации). Вихорева М.В. в аналогичной ситуации предложила использовать этапы организационной зрелости [9].

В соответствии с этим мы получаем пять этапов организационной зрелости развития персонала:

1) начальный уровень (каждый раз развитие персонала проходит случайным образом с непредсказуемым результатом);

2) уровень повторяемости (существует описание порядка развития персонала, который приводит к повторяемым результатам);

3) регламентируемый уровень (разработана процедура развития персонала, интегрированная в другие стандартизованные бизнес-процессы организации);

4) уровень управляемости (качество выполнения процесса развития персонала контролируется и результаты развития персонала сравниваются с ожидаемыми итогами деятельности организаций);

5) оптимизируемый уровень (бизнес-процесс развития персонала постоянно развивается, все бизнес-процессы постоянно изменяются для получения максимальной эффективности).

Соответственно, в этом случае определение развития персонала будет выглядеть следующим образом: развитие персонала – это построение системы развития персонала с целью повышение степени организационной зрелости предприятия.

Второй вариант определения факторов, от которых зависит успешное развитие организации. М. Портер выделяет виды деятельности, которые первостепенно важны для деятельности любого предприятия, в случае концентрации на них организация может получить конкурентные преимущества [10]. Представим в таблице 6 перечень этих видов деятельности в применении к развитию персонала.

Таблица 6. Развитие персонала в цепи добавочной стоимости М. Портера [8, 10].

Виды основной деятельности предприятия	Виды основной деятельности развития предприятия
Входящие поставки	Предприятия, специализирующие на обучении, развитии персонала (ВУЗы, дополнительное образование, корпоративные университеты и т.п.)
Операции (производство)	Решение проблемных ситуаций в производстве на предприятии (снижение себестоимости производства продукции, повышение качества продукции)
Исходящие поставки	Решение проблемных ситуаций в логистике на предприятии (снижение стоимости доставки, изменение порядка доставки)
Маркетинг и продажи	Решение проблемных ситуаций в маркетинге на предприятии (эффективное взаимодействие с потребителями)
Послепродажное обслуживание	Решение проблемных ситуаций в послепродажном обслуживании на предприятии (эффективное решение гарантийного обслуживания продукции, аутсорсинг и т.д.)

Определение понятия «развитие персонала» будет выглядеть так: развитие персонала – это развитие сотрудников для получения конкурентных преимуществ в основных видах деятельности по М. Портеру.

Существует еще и третий вариант определения факторов, от которых зависит успешное развитие организации, связанный с подходами в соответствии с Гегелем и марксистским к развитию персонала [8], но там придется еще учитывать и проводить SWOT-анализ для каждой конкретной ситуации. Это требует дополнительных исследований и в данной статье описываться не будет.

Определение развития персонала, по нашему мнению, зависит от задания вектора

развития, который приводит к качественным изменениям состояния предприятия с учетом наличия не только повышения квалификации сотрудников, но и создания условий в организации для стабильной работы высококвалифицированных работников. Наше предложение помимо достижения стратегических целей организации (что, кстати, не гарантирует качественных изменений в организационной структуре и порядке работы компании), использовать повышение текущей стадии организационной зрелости или совершенствование функциональных областей основных видов деятельности по М. Портеру в качестве целей развития персонала.

#### Библиографический список:

1. Чупайда А.М. Определение потребности в обучении и развитии персонала посредством внедрения профиля компетенций / А.М. Чупайда, Ю.Б. Варлахова, А.Е. Бугаев // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2019. – № 4(58). – С. 50-60. – EDN DDMPLQ.
2. Спирина Е.С. Контент-анализ как способ определения направления развития персонала / Е.С. Спирина // Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность : Сборник материалов II-й Национальной научно-практической конференции, Москва, 19 апреля 2019 года / Редколлегия: В.А. Козырев, Г.В. Черняева. – Москва: Российский университет транспорта, 2019. – С. 199-203. – EDN PGMQXN.
3. Валькович О.Н. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала / О.Н. Валькович, К.Ю. Булаева, А.Е. Сирченко // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 2(26). – С. 50-53. – EDN WNYUCX.
4. Лымарева О.А. Развитие персонала как условие роста эффективности организации / О.А. Лымарева, А.А. Пашьян // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1(97). – С. 68-72. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-3-1-68-72. – EDN FKQLJG.
5. Карпенко Е.З. Корпоративный университет: современные признаки / Е.З. Карпенко // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 12 (98). – С. 99-104. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-11-99-104. – EDN GVAMEP.
6. Ясько Б.А. Организационная культура как инструмент развития персонала / Б.А. Ясько, Е.Р. Миронова // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии. – Москва : Институт психологии РАН, 2021. – С. 1044-1059. – EDN IFWWET.

7. Богачева А.М. Система развития персонала и ее структурные элементы / А.М. Богачева, Е.Л. Соколова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 334-339. – EDN TWQDRR.
8. Определение развития : офиц. сайт // Википедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Развитие>.
9. Вихорева М.В. Разработка «решетки» степени организационной зрелости кадрового менеджмента / М.В. Вихорева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 6-3(69). – С. 132-136. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-6-3-132-136. – EDN OTEFJS.
10. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

## CLARIFICATION OF THE DEFINITION OF PERSONNEL DEVELOPMENT

V.A. Ogloblin, Associate Professor  
Irkutsk State Railways  
(Russia, Irkutsk)

*Abstract. The article considers the relevance of personnel development. Analysis of the theoretical points of view of scientists and practical experience on the concept of "personnel development" leads us to the conclusion that basically development is considered synonymous with training. On the other hand, the variety of options for defining this concept leads us to the need to give it. It is proposed to use the classic definition of the concept of "development" to obtain the definition of "personnel development." The study establishes that the definition should specify a vector of changes in the organization's activities that would correspond to the characteristics of the concept of "development," for example, such as "qualitative change in state," "stability of changes" or "exogeneity/endogeneity of changes." Three options were identified to determine the specified vector of enterprise changes: 1) organizational maturity; 2) value chain; 3) compliance with the characteristics of the concept of "development" taking into account the results of the SWOT analysis of a particular enterprise.*

**Keywords:** personnel development, personnel development methods, personnel development system, organizational maturity, value chain.