

УДК 005.52

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Захаркина Н.В., Плахова Л.В.

*ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»,
Орел, e-mail: natashazaharkina@mail.ru*

В статье рассматривается возможность применения метода SWOT-анализа к решению проблемы управления профессиональным развитием персонала в организации. Авторы акцентируют внимание на необходимости профессионального развития персонала, при этом показана взаимосвязь профессионального развития личности и результатов деятельности организации. В статье анализируются факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на уровень профессионального развития персонала. Предложен алгоритм реализации метода SWOT-анализа, отражающий переход от фиксации балльных оценок отдельных факторов к выбору наиболее приоритетных частных факторов. Данная методика основана на проведении процедуры экспертного оценивания. Результаты применимости метода SWOT-анализа в области управления профессиональным развитием персонала позволят не только обеспечить текущую потребность в кадрах соответствующей квалификации, но и решить проблему с кадровым резервом, что особо актуально в период кризисных тенденций и ограниченности ресурсов в организации.

Ключевые слова: профессиональное развитие персонала, факторы внутренней и внешней среды, метод SWOT-анализа, процедура экспертного оценивания

SWOT-ANALYSIS AS AN INSTRUMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE PERSONNEL UNDER MODERN CONDITIONS

Zakharkina N.V., Plakhova L.V.

Oryol State Institute of Economy and Trade, Oryol, e-mail: natashazaharkina@mail.ru

The article considers the possibility of using SWOT-analysis in solution the problem of professional development management of the personnel in the organization. The authors emphasize the necessity of personnel professional development, interrelation of professional development of a person and the results of organization's activity being demonstrated. The factors of internal and external environment influencing the level of professional development of the personnel are analyzed. Algorithm of SWOT-analysis method reflecting the transfer from score assessment of separate factors to choosing the most priority particular factors. This methodology is based on the procedure of expert assessment. The results of application of SWOT-analysis method in the sphere of professional development management of the personnel will allow not only satisfying current demand for personnel with corresponding qualification, but to solve the problem of staff reserve, that is very important in the period of crisis tendencies and scarce resources in the organization.

Keywords: professional development of personnel, factors of internal and external environment, SWOT-analysis method, the procedure of expert assessment

Актуальность проблемы исследования профессионального развития личности подтверждается тем, что именно высококвалифицированные кадры являются залогом успешного функционирования предприятия в условиях нестабильности окружающей среды. Каждый специалист на своем рабочем месте должен обладать оптимальным набором знаний, предлагать решения, способствующие более быстрому и качественному исполнению им своей работы. Следовательно, задача руководителя состоит не только в грамотном и умелом подборе кадров, но и в непрерывном совершенствовании знаний, умений и навыков своих работников.

Профессиональное развитие личности – это совершенствование человека как субъекта трудовой деятельности, предполагающее пополнение его базы данных и базы

знаний, развитие способностей, знаний, умений, направленных на достижение конечного результатов и в том числе карьерного роста.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачам освоения дополнительных видов деятельности.

Развитие способствует раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления, предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, снижению текучести кадров, повышению качества трудовой деятельности, формированию и закреплению организационных ценностей и т.п. [1, с. 235].

Управление профессиональным развитием персонала позволит не только обеспечить текущую потребность в кадрах соответствующей квалификации, но и решить проблему с кадровым резервом. Следует отметить, что в условиях нестабильности и кризиса все вакансии руководителей и специалистов целесообразно восполнять своими сотрудниками, что приведет к уменьшению времени адаптации на новой должности, т.е. формировать кадровый резерв [4, с. 29].

Существует определенная взаимосвязь между профессиональным развитием и результатами деятельности предприятия. Высокий уровень развития профессионально важных качеств и компетенций способствует значительному повышению эффективности труда, а также повышению уровня внутренней мотивации.

Согласно схеме, представленной на рисунке, видно, что планирование и реализация программ профессионального развития

кадров происходит с учетом базы знаний, умений, навыков и опыта работников.

В дальнейшем проявление и применение новых профессиональных качеств личности зависит, бесспорно, от состояния здоровья, психологических характеристик работника, а также степени его приверженности организации. При этом не стоит забывать, что человек является компонентом общей системы, следовательно, эффективность профессионального развития персонала обусловлена факторами внутренней и внешней среды организации.

Факторы внешней среды оказывают влияние на стратегию деятельности организации и вызывают необходимость корректировки стратегии и текущих планов деятельности. К данным факторам относятся тенденции развития рынка продукции и труда, социальная обстановка, политическая и экономическая ситуация, надежность и постоянство правовой системы, внедрение новых способов и методов реализации основной деятельности.



Профессиональное развитие персонала как фактор повышения результативности и эффективности деятельности компании

Факторы внутренней среды охватывают такие аспекты, как корпоративная культура и особенности управляемости персонала, потребность в обучении, инвестиции в обучение, методы, формы, техника и технологии профессионального развития персонала, формирование системы управления знаниями, вовлеченность руководства в данный процесс, а также мотивация сотрудников. При этом мотивация профессионального развития персонала в конечном итоге должна быть направлена на регулирование деятельности персонала в направлении достижения стратегических целей организации [5, с. 91].

Принимая во внимание систематизацию вышеперечисленных факторов, а также все многообразие существующих методов управления профессиональным развитием личности, считаем необходимым рассмотреть метод SWOT-анализа для выработки эффективных решений в данной области.

Аббревиатура SWOT означает: Strengths – сильные стороны; Weakness – слабые стороны; Opportunities – возможности; Threats – угрозы. Иными словами, SWOT-анализ внутреннего потенциала работника с учетом положительного и отрицательного влияния факторов окружающей среды. Проведение SWOT-анализа осуществляется по следующим этапам:

1. Выбор объекта исследования. Применительно к проблеме управления профессиональным развитием персонала в качестве объекта выступают работники конкретной организации, а именно их личные и деловые качества, стаж работы и т.д.

2. Сбор и обработка информации для проведения анализа. При сборе информации необходимо использовать внутренние и внешние источники. Приоритет отдается количественной информации с высоким уровнем достоверности.

3. Построение сегментов и квадрантов данной модели с указанием в более конкретной форме сил, слабостей, возможностей и угроз.

4. Интерпретация матрицы SWOT-анализа путем установления взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами

5. Выбор основных направлений профессионального развития в отношении конкретного работника [3, с. 55].

Авторами рассматривается методика SWOT-анализа, которая позволяет не только фиксировать балльные оценки по отдельным факторам, но и перейти в конечном итоге к выбору наиболее существенных по всему перечню взаимосвязанных частных факторов с учетом вероятности их появления и направленности воздействия.

Данная методика основана на проведении процедуры экспертного оценивания. При формировании экспертной группы целесообразно провести тестирование, взаимооценку экспертов и проверку степени согласованности их мнений. В случае участия в опросе нескольких экспертов расхождения в их оценках неизбежны, однако величина несогласованности имеет важное значение. Для анализа разброса и согласованности экспертных оценок применяются статистические характеристики – меры разброса, в частности вариационный размах, среднее квадратичное отклонение и коэффициент вариации.

Вариационный размах (R):

$$R = x_{\max} - x_{\min}, \quad (1)$$

где x_{\max} – максимальная оценка объекта; x_{\min} – минимальная оценка объекта.

Среднее квадратичное отклонение вычисляется по известной формуле:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (x_j - \bar{x}_j)^2}{m-1}}, \quad (2)$$

где x_j – оценка, данная j -м экспертом; m – количество экспертов.

Коэффициент вариации (V) обычно выражается в процентах:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100. \quad (3)$$

Специфичны подходы к проверке согласованности, используемые при оценке объектов методом ранжирования. В этом случае результатом работы эксперта является ранжировка, представляющая собой последовательность рангов (для эксперта j): $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$. Согласованность между ранжировками двух экспертов можно определить с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмэна:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (x_{ij} - x_{ik})^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (4)$$

где x_{ij} – ранг, присвоенный i -му объекту j -м экспертом; x_{ik} – ранг, присвоенный i -му объекту k -м экспертом; d_i – разница между рангами, присвоенными i -му объекту; n – количество испытуемых или признаков, участвовавших в ранжировании.

Величина ρ может изменяться в диапазоне от -1 до $+1$. При полном совпадении оценок коэффициент равен единице. Равенство коэффициента минус единице наблюдается при наибольшем расхождении во мнениях экспертов.

Когда необходимо определить согласованность в ранжировках большого числа экспертов (более двух), рассчитывается коэффициент конкордации Кендалла – общий коэффициент ранговой корреляции для группы, состоящей из m экспертов:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m (x_{ij} - S_{cp}) \right)^2}{m^2 (n^3 - n)}; \quad (5)$$

$$S_{cp} = \frac{mn(1+n)}{2n} = \frac{1}{2}m(n+1), \quad (6)$$

где m – число экспертов; n – число оцениваемых параметров; S – сумма квадратов разностей; x_{ij} – ранг, данный j -м экспертом i -му параметру; S_{cp} – средняя сумма рангов.

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, следовательно, наблюдается полная несогласованность мнений экспертов. При приближении коэффициента к единице можно говорить о единстве мнений экспертов. Дальнейшую работу с данной группой экспертов целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент Кендалла больше или равен 0,4. В противном случае рекомендуется повторить данную процедуру, но уже с другой группой экспертов [4, с. 31].

Далее каждым экспертом заполняется соответствующая таблица, а результаты экспертных оценок сводятся в итоговую матрицу (табл. 1).

Возможный перечень данных факторов представлен в табл. 2.

2. Важным является то, что факторы окружающей среды в данной матрице отражаются с учетом вероятности их появления и направленности воздействия. Оценка вероятности наступления факторов (P_i) определяется на основании данных статистики и других официальных источников в пределах от 0 до 1.

3. В строке K_j экспертом проставляется значение коэффициента влияния на уровень профессионального развития работника конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами: данный фактор не оказывает влияния – оценка 0; данный фактор создает кардинально новые возможности или в случае реализации угроз может привести к потере потребности в работниках с соответствующим уровнем квалификации – оценка 1; слабое влияние фактора – 0,1–0,3; среднее влияние – 0,4–0,6; сильное влияние – 0,7–0,9.

4. В строках, отнесенных к разделу «S» и «W», экспертами заполняются сильные и слабые стороны профессионального уровня работников соответственно.

5. В столбце A_i указывают оценку интенсивности проявления этих факторов в пределах (1–5), пользуясь следующими правилами: оценка 5 – отличительное преимущество работника; оценка 4–3 – интенсивность проявления качества четко выше, чем в среднем по коллективу

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа профессионального развития работника

Внутренний потенциал работника	Совокупная оценка A_{ij}	Интенсивность факторов потенциала работника, A_i	Возможности (O)			Угрозы (T)		
			1...	2...	и т.д.	1...	2...	и т.д.
Вероятность появления, P_i								
Коэффициент влияния, K_i								
Комплексная оценка, D_i								
Сильные стороны (S)								
1...								
и т.д.								
Слабые стороны (W)								
1...								
и т.д.								

Процедура экспертной работы выглядит следующим образом:

1. Столбцы «O» и «T» заполняются соответственно перечнем факторов, характеризующих благоприятные возможности и угрозы внешнего окружения.

организации; оценка 2–1 – интенсивность вероятно выше, чем в среднем по организации.

6. Аналогично в столбце A_i отражаются строки «слабых мест», записанных в столбце «W», по шкале от –5 до –1.

Таблица 2

Сила, слабости, возможности и угрозы профессионального развития персонала

Сила	Слабости
1. Высокий уровень эмоциональной устойчивости и воли 2. Адекватность поведения в кризисных ситуациях 3. Высокий уровень дисциплинированности и исполнительности 4. Высокий уровень профессионализма 5. Инновационная активность 6. Высокий уровень информационной компетентности, в т.ч. коммуникабельность 7. Высокий уровень правовой компетентности 8. Большой стаж работы в конкретной области 9. Развитые управленческие компетенции 10. Удовлетворительное состояние здоровья 11. Уверенность в себе 12. Способность объективно оценивать ситуацию 13. Креативность 14. Высокий уровень интеллектуальных способностей 15. Возраст	1. Неустойчивая нервная система, эмоциональная неустойчивость 2. Возраст 3. Небольшой стаж работы (либо отсутствие опыта работы) в конкретной области 4. Неудовлетворительное состояние здоровья 5. Отсутствие целеустремленности 6. Недостаток силы воли 7. Отсутствие концентрации внимания на главном, отвлечённость на посторонние дела. 8. Низкий уровень инновационной активности и креативности, отсутствие попыток попробовать себя в принципиально новых видах деятельности 9. Отсутствие гибкости в рабочем процессе 10. Отсутствие лидерских качеств 11. Низкий уровень интеллектуального развития 12. Плохая память 13. Низкий уровень профессиональной компетентности 14. Конфликтность личности 15. Неисполнительность, низкий уровень дисциплинированности
Возможности	Угрозы
1. Активное развитие новых технологий 2. Рост инвестиций на обучение кадров 3. Поддержка и финансирование со стороны государства 4. Развитие международных связей 5. Рост экономики 6. Политическая стабильность 7. Рост числа социальных гарантий 8. Поддержка талантливой молодежи	1. Высокий уровень безработицы 2. Конкуренция на рынке труда 3. Рост затрат на обучение и повышение квалификации 4. Кризисные тенденции в экономике 5. Политическая нестабильность 6. Экологические кризисы 7. Низкий уровень социальной поддержки государства 8. Миграция населения 9. Старение нации

7. В квадрантах SO, ST, WO, WT указываются в соответствующих клетках (a_{ij}) оценки влияния соответствующих факторов S и W на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от угроз по шкале от +5 до -5.

8. Далее рассчитывается совокупная оценка A_{ij} , учитывающая сильные и слабые стороны профессионального уровня работника во взаимосвязи с окружающей средой как произведение следующих показателей: комплексной оценки (D_i), интенсивности факторов потенциала работника (A_i) и оценки влияния (a_{ij}) [2].

На основании полученных результатов экспертного оценивания разрабатываются конкретные направления профессионального развития личности в рамках общей стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Заключение

В современных условиях многие российские предприятия вынуждены учитывать все факторы, определяющие успех их краткосрочного и долгосрочного развития. Профессиональное развитие персонала – залог успеха и процветания компании. При этом эффективность профессионального развития зависит от факторов внешней и внутренней среды. В качестве инструмента исследования данной проблемы рассмотрен метод SWOT-анализа, который отражает элементы проактивного управления профессиональным развитием. Предупреждающие действия, с одной стороны, позволяют своевременно принять решения в отношении нивелирования угроз со стороны внешней среды, а с другой – в максимальной степени учесть благоприятные тенденции внешнего окружения в целях профессионального роста работников.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.
2. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m89/6.htm> (дата обращения 14.03.15)
3. Захаркина Н.В. SWOT-анализ как инструмент диагностики среды в менеджменте // Проблемы, возможности и перспективы развития маркетинга и торгового дела: материалы междуна. научно-практ. конф. (Орел, 31 окт. 2011 г.). – Орел, 2011. – С. 54–61.
4. Плахова Л.В. Оценка внутренних ресурсов предприятия в условиях кризиса / Л.В. Плахова, Н.В. Захаркина // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 20(185). – С. 29–36.
5. Сухорученко О. Факторы, влияющие на эффективность профессионального развития персонала // Кадровик. – 2013. – № 12. – С. 83–92.

References

1. Vesnin V.R. Upravlenie Chelovecheskimy Resursamy (Human Resources Management. The Theory and Practice Textbook). Moscow, Prospect, 2014.
2. Goldstein, G.J. Strategicheskyy Menedzhment (Strategic Management. Textbook) [On-line]. Available at: <http://www.aup.ru/books/m89/6.htm>. (accessed 14 March 2015).
3. Zaharkina N.V. SWOT-Analiz kak Instrument Diagnostiki Sredy v Menedzhmente. Problemy, Vozmozhnosti i Perspektivy Razvitiya Marketinga i Torgovogo Dela: Materialy Mezhdunarodnoy Nauchno-prakticheskoy Konferentsii (SWOT-

Analysis as the Instrument of Environment Examination in Management. Problems, Possibilities and Development Prospects of Marketing and Trading Business. Proceedings of International Scientific-Practical Conference. (Oryol, October 31, 2011). Oryol, 2011. pp. 54–61.

4. Plakhova L.V., Zakharkina N.V. Otsenka Vnutrennikh Resursov Predpriyatiya v Usloviyakh Krizisa (Estimation of Enterprise's Internal Resources under Crisis Conditions). Economic Analysis: Theory and Practice. 2010. no. 20 (185). pp. 29–36.

5. Sukhoruchenko O. Faktory Vliyayushchie na Effektivnost Professionalnogo Razvitiya Personala (Factors Influencing Efficiency of Professional Development of the Personnel). Kadrovik. 2013. no. 12. pp. 83–92

Рецензенты:

Лазаренко А.Л., д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», г. Орел;

Полянин А.В., д.э.н., доцент, и.о. зав. кафедрой «Менеджмент и управление народным хозяйством», и.о. декана факультета «Государственное, муниципальное управление и экономика народного хозяйства» Орловского филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Орел.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.