

УДК 005.95/.96

Носкова Жанна Александровна, студент,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, mooneclips@rambler.ru
Вражнова Марина Николаевна, д-р пед. наук, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, ok@madi.ru

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация. Статья посвящена исследованию отечественного и зарубежного инструментария развития персонала в компании. Авторами обозначена актуальность и практическая значимость рассматриваемой темы. Изучен терминологический аппарат и предложено авторское определение понятия «развитие персонала». Рассмотрены традиционные инструменты развития персонала в отечественных компаниях, изучен инструментарий, применяемый в зарубежных корпорациях. Сделан вывод о том, что для обеспечения высокой результативности системы развития персонала и эффективности выбранного инструментария необходимо создание благоприятной среды, укрепление корпоративной культуры и мотивация сотрудников.

Ключевые слова: развитие персонала, повышение квалификации, ротация, текучесть кадров, коучинг, менторинг, тренинг.

Noskova Zhanna A., student,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, mooneclips@rambler.ru
Vrazhnova Marina N., doctor of pedagogical sciences, associate professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, ok@madi.ru

INSTRUMENTS OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE COMPANY: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. Article is devoted to a research of domestic and foreign tools of development of personnel in the company. The author has designated relevance and the practical importance of the considered subject. The terms framework is studied and author's definition of the concept "development of personnel" is offered. Instruments of development of personnel in the domestic companies are considered traditional the tools applied in foreign corporations are studied. The conclusion is drawn that ensuring high effectiveness of system of development of personnel and efficiency of the chosen tools requires creation of the favorable environment, strengthening of corporate culture and motivation of employees.

Key words: development of personnel, professional development, rotation, turnover of staff, coaching, mentoring, training.

Актуальность

Деятельность по развитию персонала, его профессиональной адаптации в компании в настоящее время приобретает все большую значимость. В первую очередь это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет все более высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям, умениям и навыкам сотрудников различных уровней управленческой иерархии. Иными словами, те знания, умения и навыки, которые были актуальны вчера, становятся недостаточными сегодня, а завтра они могут потерять свою значимость. Кроме того, развитие персонала подразумевает совершенствование и других аспектов деятельности персонала, в частности управление карьерой. Таким образом, развитие персонала – это целый комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию профессиональных качеств каждого сотрудника, который на фоне финансовой нестабильности в предпринимательском секторе, общей экономической нестабильности в стране, а также нарастающей угрозы кадрового дефицита на рынке труда [7] является одним из наиболее актуальных элементов системы управления персоналом.

Определение понятия «развитие персонала»

Терминология «развитие персонала» сегодня имеет достаточно широкий научный базис в силу исследования данной проблемы на протяжении нескольких десятилетий. Однако на данный момент отсутствует какое-либо единое определение данного термина. Так, А.П. Егоршин определяет развитие персонала как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [3, с. 166]. П.Э. Шлендер трактует развитие персонала как систему мероприятий, «направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых

квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров» [11, с. 126]. С точки зрения Р.В. Веснина, развитие персонала представляет собой «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и т.п.» [2, с. 461]. В трактовке Р. Харрисона развитие персонала является собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [1]. Названные определения не в достаточной мере отражают сущность развития персонала как комплекса мероприятий, т.к. в него входят не только обучение и повышение квалификации способного на это персонала, но и создание эффективной системы построения карьеры, совершенствование работы кадров посредством применения методов ротации, изменение должностных обязанностей, расширение зоны ответственности [4]. Кроме того, развитие персонала представляет собой непрерывный процесс, т.к. требования рынка, конкретной отрасли, направления деятельности предприятия постоянно изменяются и обновляются, соответственно следование тенденциям в системе развития персонала – ключевой момент ее реальной эффективности.

Исходя из вышесказанного, мы можем представить систему развития персонала как комплексный непрерывный процесс совершенствования знаний, умений и навыков персонала, активизации их материальных и духовных качеств посредством применения комплекса организационно-экономических мероприятий, включающих обучение, повышение квалификации, стимулирование профессионального потенциала, а также совершенствования работы кадров за счет применения методов ротации, изменения должностных обязанностей, расширения зоны ответственности.

Традиционные методы развития персонала, применяемые в российских компаниях

В российских компаниях малого, среднего и даже, порой, крупного бизнеса развитию персонала уделяют недостаточное внимание, что провоцируется, в частности, отсутствием финансовых возможностей на данное направление кадрового менеджмента, недостаточными знаниями в этой области, а также непониманием значения этого вопроса для компании в целом. Однако в совокупности можно выделить ряд инструментов развития персонала, который имеет место в отечественных предприятиях:

1. Семинары и лекции. Данные инструменты реализуются преимущественно менеджерами высшего звена компании или ее филиалов; при наличии финансовых средств приглашается специалист из аутсорсинговых или консалтинговых компаний. Индивидуальный подход в обоих случаях практически не предусмотрен. Недостаток лекций состоит в том, что обратная связь практически отсутствует, работодатель не может оценить, насколько усвоен материал. Одновременно с этим в рамки и семинара, и лекции может быть заложено максимум информации (например, обновление законодательства), вопросов (например, по поводу тендера) и т.п.

2. Видеокурсы. Данный инструмент является наиболее эффективным для российских организаций. Его суть состоит в «свободном» дистанционном обучении и развитии знаний персонала. Все же основной недостаток отсутствия коммуникации с ведущим того или иного курса остается.

3. Тренинг. Данный инструмент стал классическим в крупных компаниях как в России, так и за рубежом. Ключевое достоинство тренингов состоит в интерпретации той или иной ситуации на практике [10], например, в работе с клиентами. Иными словами, каждый участник вовлечен в процесс и получает не только знания, но и умения.

Кроме названных инструментов, в российскую практику стали проникать такие инструменты, как basket-метод – метод оценки и обучения, основанный на имитации ситуаций, часто встречающихся в практической деятельности, e-learning – повышение квалификации посредством ИКТ, наставничество и пр. [8]. Однако важно принимать во внимание то, что за рубежом спектр инструментов, используемых для развития персонала, значительно шире, и безусловно изучение опыта зарубежных коллег является не лишним при разработке систем развития персонала в российских организациях.

Зарубежный инструментарий в развитии персонала

Компании США, стран-лидеров Западной Европы, Австралии характеризуются как наиболее яркие в выборе методов и инструментов развития персонала. В последние годы прослеживаются две основные тенденции: 1) применение неформальных методов обучения, в частности смешанного, как элемента эффективной концепции корпоративного обучения; 2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании [9, с. 62].

В таких корпорациях, как IBM, Apple, Samsung, Sony и пр. в практику развития персонала входят следующие инструменты:

1. **Коучинг.** Данный инструмент направлен на активизацию личностного и профессионального развития. В соответствии с определением Международной федерации коучинга, коучинг представляет собой систему реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития для получения максимального эффекта [13]. Таким образом, основной целью данного инструмента является формирование у каждого сотрудника умения самостоятельно находить решение тех или иных проблем.

Преимущественно коучинг ориентирован на управленческий кадровый резерв компании и проводится как индивидуально, так и для группы. Достоинствами данного инструмента является привлечение высококвалифицированных специалистов, возможность самостоятельно определять направления развития, возможность глубокого личностного развития. Однако применение данного инструмента может быть затруднено в российских организациях по следующим причинам: высокая стоимость привлечения профессионалов, невозможность применения данного инструмента без предварительной подготовки и сертификации коуча, доступность не для всех категорий персонала.

2. Менторинг. Система менторинга немного отличается от российской модели наставничества: сюда входит не только опека опытным сотрудником менее опытного или неопытного, но и передача знаний и навыков, а также опыта от ментора к ученику. Целью данного инструмента является доведение сотрудника до нового этапа в профессиональном развитии, на котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью выполнять порученные ему рабочие задания. Преимуществами данного инструмента являются: доступность для всех категорий персонала, возможность передачи знаний, преемственность поколений (например, если это семейный бизнес), постоянное наблюдение и консультирование [5, с. 30]. Все же внедрение менторинга может быть затруднено из-за недостаточного количества наставников и сложности их мотивации, недостаточной подготовленности наставников, высокой вероятности несовместимости наставника и подчиненного.

3. Buddying. В основу данного инструмента заложено предоставление друг другу информации, объективная обратная связь, иными словами, это – неформальное наставничество. Данный инструмент может быть применен, например, как средство командообразования, для развития «поведенческих» навыков сотрудников, например, умения

работать в команде и пр. [6]. Таким образом, достоинствами данного метода являются равноправность участников неформального общения, свобода в организации коммуникаций и выборе тем, а также доступность для всех категорий персонала. Среди недостатков можно отметить необходимость подготовки всех сотрудников, вероятность несовместимости пар, а также недостаточная открытость компании, что также свойственно российским предприятиям.

К сожалению, в рамках одной статьи не описать все существующие инструменты развития персонала в зарубежных компаниях, однако важно отметить такие, как: Job Shadowing, суть которого заключается в наблюдении за действиями сотрудника компании и изучении особенностей его работы (направления применения: при профориентации, первичной адаптации, повышении интеграции подразделений компании, обмен опытом и пр.) и Counselling – это инструментальный внешний консультирования; особенность его применения в нашей стране состоит в том, что у нас сотрудники не привыкли решать личные вопросы с помощью специалистов, а за рубежом – наоборот (так, например, разрабатывается личная модель карьерного роста).

Выводы

Система развития персонала представляет собой целый комплекс различных мероприятий, который должен стимулировать становление каждого члена трудового коллектива как профессионально развитого, высококвалифицированного, многофункционального и способного к принятию решений сотрудника. Однако важно принимать во внимание тот факт, что система развития персонала не будет иметь должного эффекта, если сами сотрудники не увидят в этом необходимость, не будут мотивированы к этому. Как сказала директор одной из научно-производственных организаций России: «для начала требуется создание

корпоративной культуры и всех условий для комфортной деятельности работников. Только в этом случае сотрудники захотят заниматься самообразованием и развитием» [12]. Иными словами, сначала необходимо мотивировать сотрудников к развитию, создать благоприятную для этого среду и только после этого применять на практике разработанные методы и выбранные инструменты кадрового развития.

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
2. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учебно-практ. пособие / В.Р. Веснин. – 2-е изд. – М.: Элит-2000, 2003. – 589 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 713 с.
4. Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – С. 19–24.
5. Клищ, Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н.Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.
6. Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю.А. Плугина // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2013. – № 43. – С. 248–254.
7. Рынок труда РФ близок к дефициту. – 31.07.2017 // Комсомольская правда. – Режим доступа: <https://wek.ru/rynok-truda-rf-blizok-k-deficitu>

8. Ужакина, Ю. Методы обучения и развития персонала в России и за рубежом // Портал HR Portal. – 2010. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/metody-obucheniya-i-razvitiya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom>
9. Федотов, А.П. Тенденции обучения и развития персонала / А.П. Федотов // Вестник МГСИ. – 2010. – № 4. – С. 61–69.
10. Филянин, В. Оценка эффективности обучения / В. Филянин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 11. – С. 28–34.
11. Шлендер, П.Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова; под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.
12. Эффективное развитие персонала в организации // Электронная версия журнала «Коммерческий директор». – 2017. – №8. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1939-effektivnoe-razvitiie-personala>
13. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.

References

1. Armstrong M. *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* (The practice of human resource management), Saint-Petersburg, Piter, 2004, 831 p.
2. Vesnin V.R. *Tehnologija raboty s personalom i delovymi partnerami* (Technology of work with personnel and business partners), Moscow, Jelit-2000, 2003, 589 p.
3. Egorshin A.P. *Upravlenie personalom* (Personnel management), Nizhny Novgorod, NIMB, 2013, 713 p.
4. Kudrjashov V.S., Moseeva E.A. *Juvenis scientia*, 2017, no. 2, pp. 19–24.

5. Klishh N.N., Janvarev V.A. *Nastavnichestvo na gosudarstvennoj sluzhbe – novaja tehnologija professional'nogo razvitija gosudarstvennyh sluzhashhih (zarubezhnyj i rossijskij opyt nastavnichestva na gosudarstvennoj sluzhbe)* (Mentoring in the public service is a new technology of professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the public service)), Moscow, Izd. dom Vysshej shkoly jekonomiki, 2014, 64 p.
6. Plugina Ju.A. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, 2013, no. 43, pp. 248–254.
7. URL: <https://wek.ru/rynok-truda-rf-blizok-k-deficitu>
8. URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-obucheniya-i-razvitiya-personala-v-rossii-i-za-rubezhom>
9. Fedotov A.P. *Vestnik MGSI*, 2010, no. 4, pp. 61–69.
10. Filjanin V. *Spravochnik po upravleniju personalom*, 2010, no. 11, pp. 28–34.
11. Shlender P.Je., Lukashevich V.V., Mostova V.D. *Upravlenie personalom* (Personnel management), Moscow, JuNITI-DANA, 2012, 320 p.
12. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1939-effektivnoe-razvitie-personala>
13. *Coaching – novyj stil' menedzhmenta i upravlenija personalom* (Coaching-new style of management and personnel management), Moscow, Finansy i statistika, 2001, 160 p.