

УДК 331.108.4.

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

© 2017

**Никишина Антонина Львовна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»  
*Тольяттинский государственный университет*  
(445020, Россия, Тольятти, ул. Белорусская, 14., e-mail: office@tltsu.ru)

**Аннотация.** В настоящее время человеческие ресурсы приобретают все большее влияние на процесс успешного функционирования как отдельной организации, так и общества в целом. Акцент в развитии персонала организации делается на исследовании системы взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом. Важными компонентами развития персонала являются формирование организационной культуры и организация адаптации, обучения, тренинга. Автор отмечает, что ошибочно отождествлять понятия «развитие персонала» и «обучение персонала», поэтому необходимо показать различия между данными понятиями. Обучение нацелено на решение настоящих проблем бизнеса, его целью является приобретение сотрудниками навыков и знаний, которые нужны именно сейчас. Развитие ориентировано на будущее, является стратегической составляющей развития всего предприятия и включает в себя обучение, как одну из подсистем. В настоящее время организации используют различные методы развития персонала, такие как: коучинг, баддинг (buddying), шейдоунг (shadowing), супервизия, групповое обсуждение (workshop, «группы качества»), сторителлинг (storytelling, «рассказывание историй») и др. В настоящей статье представлена характеристика современных методов развития персонала, а также рассмотрены возможности использования некоторых методов в зависимости от специфики организации, политики в области управления человеческими ресурсами и стратегии управления.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, развитие персонала, методов развития персонала, факторы развития персонала, обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва, профессиональное обучение, коучинг, buddying, обучение действием, модульное обучение, basket-метод.

**PERSONNEL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC ASPECT OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

© 2017

**Nikishina Antonina Lvovna**, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor  
of Department "Management of organization"  
*Togliatti state University*

(445020, Russia, Togliatti, Belorusskaya str, 14., e-mail: office@tltsu.ru)

**Abstract.** Now, human resources are becoming increasingly impact on the successful operation both of a separate organization and of society as a whole. In the staff development of the organization the emphasis is on studying of the system of interrelated activities, including the the strategy production, forecasting and planning of staffing needs, career management and professional development. Important components of the staff development are shaping the organizational culture and organization of the adaptation, training and learning. The author notes that the equation of the concepts "staff development" and "training" is mistaken, so it's need to show the differences between these concepts. Training is aimed to solving of real business problems, its purpose is the acquisition of staff skills and knowledge that are needed right now. The development is focused on the future, it is a strategic component of the organization (enterprise) and includes training, as one of many subsystems. Currently, organizations use different methods of staff development, such as coaching, buddying, shadowing, supervision, workshop, storytelling and others. This paper presents the characteristics of the modern methods of staff development, as well as the possibilities of the use of certain methods in depending of the specifics of the organization, policies of human resources management and management strategy.

**Keywords:** human resources, staff development, staff development methods, factors of development personnel, training, career planning, formation of personnel reserve, training, coaching, vuddying, learning by doing, modular training, in-basket test.

В настоящее время человеческие ресурсы приобретают наибольшее влияние в процессе успешного функционирования любой организации, а также всего общества. Данный ресурс, а не производственная техника и оборудование, характеризуется как ключевой фактор оптимизации конкурентоспособности организаций, экономического благополучия и роста в целом.

Дискуссии специалистов, относящиеся к развитию человеческих ресурсов, определены выявить перспективы понимания значимости роли данных ресурсов на всех уровнях организации, а также на национальном уровне с целью повышения уровня знаний и производительности предприятий. Исходя из этого, необходимо учитывать огромные перспективы развития человеческих ресурсов [1].

Говоря о человеческих ресурсах, мы рассматриваем стратегический аспект управления персоналом и ориентацию управления на личностный фактор. Именно поэтому обращается внимание на персонал, который в настоящее время работает в организации.

Следовательно, развитие персонала - это самый значимый фактор успешной работы каждой организации. Данное утверждение особенно актуально в настоящее время, когда научно-технический прогресс стремительно движется вперед, в связи с чем, быстрее происходит устаревание профессиональных знаний.

Рассмотрим несколько определений понятия «разви-

тие персонала» различных авторов.

Маслова В.М. утверждает, что «развитие персонала» представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных должностей [2] и указывает, что «развитие персонала» – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [3].

Дуракова И.Б. определяет «развитие персонала» как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач [4].

Рассмотрев трактовки понятия «развитие персонала» различных авторов, можно сформулировать обобщенное определение. «Развитие персонала» представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, замещению новых должностей, который включает в себя определение потребности в развитии, обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва.

Целью развития персонала является увеличение трудового потенциала сотрудников для решения как личных задач, так и задач деятельности всей организации в целом [3].

В развернутом виде можно представить следующие

цели развития персонала:

- Увеличение показателей эффективности труда.
- Снижение показателей текучести кадров.
- Подготовка управленческого персонала.
- Формирование состава молодых специалистов.
- Освоение новых технологий.
- Формирование организационной культуры.

В современных условиях возникает все большая необходимость в развитии персонала. Это вызвано следующими факторами (рисунок 1).

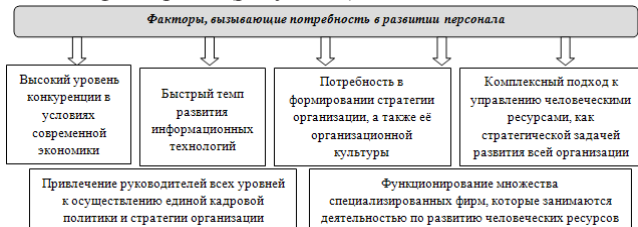


Рисунок 1 – Факторы, вызывающие необходимость в развитии персонала

Рассмотрим основные составляющие развития персонала. Большинство авторов (А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, В.М. Маслова) склоняются к тому, что в развитии персонала можно выделить три составляющих (рисунок 2).



Рисунок 2 – Составляющие развития персонала

Зачастую понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» отождествляют, но это ошибочное мнение. Необходимо иметь в виду, что между данными понятиями есть различие. Обучение, как правило, нацелено на решение настоящих проблем бизнеса, его целью является приобретение сотрудниками навыков и знаний, которые нужны именно сейчас. Развитие, в свою очередь, ориентировано на будущее. Оно является стратегической составляющей развития предприятия в целом и включает в себя обучение. Развитие предусматривает также и развитие мотивации сотрудников, личностных качеств. Эффект даст только комплексный подход к развитию персонала [2].

В настоящее время организации используют различные методы развития персонала. Рассмотрим некоторые современные методы развития персонала (таблица 1).

Охарактеризуем некоторые из представленных методов развития персонала.

Коучинг представляет собой консультирование, которое направлено на выяснение сотрудником своих целей и выполнение их с помощью внутренней мотивации [5].

Необходимость данного метода можно пояснить тем, что каждая организация и, соответственно, сотрудник обладают неким творческим потенциалом, который не всегда возможно реализовать в связи с ограничивающими стереотипами или дефицитом информации. Он может способствовать улучшению показателей и всей в целом деятельности организации.

Таблица 1 – Современные методы развития персонала

Метод	Краткая характеристика
Коучинг	Консультирование, которое направлено на определение сотрудником своих целей и реализацию их с помощью внутренней мотивации
Наставничество	Опека и подготовка менее опытных сотрудников с помощью опытных коллег
Buddying (с англ. «партнерство»)	Основой метода является использование обратной связи между сотрудниками
Shadowing (с англ. «побыть тенью»)	Прикрепление «тени» к опытному сотруднику
Counselling (с англ. «консультирование»)	Консультация сотрудников с приглашенным специалистом
Супервизия	Оценка различных методов консультирования и их применением на практике, анализ отношений между консультантом и клиентом
Обучение действием	Обсуждение проблем рабочей группой, вследствие чего образуются решения
Workshop (с англ. «мастерская»)	Работа с группой в диалоговом формате
Storytelling (с англ. «рассказ историй»)	Подробный рассказ о действиях руководства, либо каких-либо событиях в компании
Видеообучение	Обучение с помощью видеоматериалов
Дистанционное обучение	Отдаленное обучение с помощью компьютерных технологий
Модульное обучение	Программа обучения, состоящая из различных блоков, которые разделены по темам
Баскет-метод	Имитация ситуаций (например, выполнение функций руководителя)
Ротация	Временное перемещение сотрудника на другую должность

Опытный сотрудник, который помогает менее опытному раскрыть свои способности и реализовать свои цели, называется коучем [2]. Коуч направляет человека на решение проблем, а не решает их за него, поэтому ему не нужно быть ведущим экспертом в определенной области, касающейся проблем. Он должен знать, как помочь другому раскрыть свой потенциал.

По области применения существуют карьерный коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Карьерный коучинг называют иначе как карьерное консультирование, который состоит из оценки компетенций человека, его возможностей, навыков, умений, а также прогнозирование и планирование карьеры, выбор её траектории.

По количеству участников коучинг может быть групповой и индивидуальный.

По формату коучинг может быть очный, который может быть представлен, например, личным коучингом, фотокоучингом, и заочный, например, интернет-коучинг, телефонный коучинг.

Главной задачей данного метода является помощь сотруднику и направление его на самостоятельную работу для решения проблем [6].

Далее рассмотрим такие методы как менторинг и наставничество. Изначально эти два метода различались. Менторинг был направлен на передачу каких-либо готовых решений ученику, а наставничество подразумевало только опеку над учеником.

В настоящее время эти два понятия отождествляются. Таким образом, менторинг представляет собой опеку опытными сотрудниками над менее опытными коллегами. Он включает в себя передачу опыта, ответы на возникающие вопросы [7].

Цель менторинга – подготовка сотрудника к такому этапу профессионального развития, когда он будет способен самостоятельно решать профессиональные задачи.

Стоит отметить, что менторинг от коучинга отлича-

ет то, что наставник дает точные установки делать по шаблону, он является внутренним сотрудником организации.

Для молодых сотрудников менторинг - один из самых эффективных методов развития [8].

Наставничество может быть формальным и неформальным. Неформальное наставничество появляется в процессе работы и взаимодействия сотрудников самостоятельно. Формальное, в свою очередь, представляет собой упорядоченный процесс, направленный на помощь конкретной группе сотрудников или индивидуально сотруднику.

Одна из причин актуальности наставничества в течение долгого времени это комфорт и выгода для всех участников обучения. Оно направлено на профессиональное и личностное развитие [9].

Метод развития персонала *buddying* (с англ. «партнерство») основан на обратной связи между сотрудниками. Она должна быть честной и объективной. Также данный метод может быть представлен как поддержка друг друга в выполнении задач и познании новых навыков. Это, с одной стороны, руководство, а, с другой стороны, их защита для достижения установленных целей [10].

От предыдущих методов *buddying* отличается тем, что сотрудники равны между собой. Обратная связь имеет двухстороннюю направленность [6].

Такой метод, как *shadowing* (с англ. «побыть тенью»), является одним из самых простых в применении и менее затратным методом развития персонала.

Он предполагает прикрепление «тени» к опытному сотруднику. Тенью может быть выпускник учебного заведения или молодой специалист, который хочет работать в организации или проработал там некоторое время и хочет поменять должность, понять её специфику. Руководитель назначает сотрудника «тенью» на один или два дня, наблюдая, насколько меняется его поведение и мотивация.

В западных компаниях работники положительно относятся к таким ситуациям, когда к ним прикрепляют тень, так как это усиливает их мотивацию и самоорганизацию, они хотят продемонстрировать профессионализм [11].

Следующий метод *counselling* (с англ. «консультирование») подразумевает консультацию сотрудника с приглашенным специалистом для разъяснения возникших личных проблем. Данное консультирование бывает личностным, карьерным или профессиональным, в зависимости от проблем.

Особенностью метода является то, что сотрудник не должен реализовывать полученную информацию и знания. Он решает не производственные проблемы, а, как правило, личные.

Рассмотрим метод супервизия. Он представляет собой консультирование и анализ применения различных методов консультирования и практических действий, а также отношений, которые возникают между консультантом и клиентом. Таким образом, это метод теоретического и практического повышения уровня квалификации сотрудников в сфере консультирования [12].

В настоящее время супервизия используется для обучения сотрудников творческих направлений деятельности, а также осознания деятельности и возникающих проблем сотрудником [6].

Данный метод необходим в тех случаях, когда работник хочет получить обратную связь о своей фактической работе, выявить ошибки и выяснить возможные направления профессионального роста [13].

Следующим методом является обучение действием. Данный метод подразумевает решение проблем, отличающихся сложностью, группой сотрудников, например, проблемы корпоративной культуры. Он разработан Регом Ревансом для того, чтобы успешно провести организационные изменения. Он разработал формулу об-

учения.

$$L = P + Q \quad (1)$$

где  $L$  – обучение;

-  $P$  – теоретическое обучение и практика;

-  $Q$  – полученные знания с помощью решения во-  
просов.

Она трактуется так, что обучение осуществляется в связи обсуждения проблем рабочей группой, в процессе этого модифицируются знания и опыт, полученные в процессе теоретического обучения и практики ( $P$ ) в нестандартные решения ( $Q$ ) [6].

Данный метод является довольно эффективным при решении задач организационного развития и внедрения изменений, а также при развитии менеджмента среднего звена, в особенности, для формирования кадрового резерва. Обучение действием способствует усвоению не только необходимых в дальнейшем знаний, но и определенных навыков и умений разрешения новых проблем или задач. В результате сотрудник получает, и теоретическую, и практическую подготовку.

Существует такой метод развития персонала, как *workshop* (с англ. «мастерская»). Он представляет собой диалоговый формат работы с группой, основная роль в которой принадлежит только её участникам. *Workshop* может применяться для обсуждения актуальных тем для компании, поиска решения проблем в ней и способов оптимизации её деятельности.

В частности, для студентов он может быть использован для понимания профессиональных задач, а для менеджеров для развития таких компетенций как ориентация на потребителей и лидерство [14].

Стоит отметить, что эффективным методом развития управленческого персонала является *storytelling* (с англ. «рассказ историй»). Это рассказы о предыдущих действиях руководства, значимых событиях, а также о взаимоотношениях сотрудников. Данный метод рассказчика на первый взгляд кажется простым, но он способствует передаче корпоративных знаний, правил и ценностей. Его результативность связана с необходимостью придерживаться пяти принципов:

- ориентирование на стратегические цели компании;
- тождественность уровня участников и рассказа;
- авторитет рассказчика;
- драматический элемент;
- положительное влияние на познание сотрудников.

Метод рассказчика применяется в комбинации с другими методами развития персонала [15].

Вывод: развитие персонала это один из важнейших факторов эффективной работы любой организации, потому что оно способствует единению целей самой организации и целей каждого отдельного сотрудника [16-22].

При планировании развития персонала играют роль множество факторов. Необходимо поработать над теоретической базой сотрудника или над его практическими навыками и умениями. В случае, если задач развития несколько и имеют разную направленность, возможно комбинирование нескольких методов.

Постоянное развитие сотрудника позволяет оставаться ему быть востребованным на рынке труда, а организации эффективно использовать стратегический аспект управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Alagaraja M. HRD and HRM perspectives on organizational performance: a review of literature // Human Resource Development Review. 2013. № 12. С. 117-143.
2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.

3. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. 200с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие 2-е изд./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2014. 360 с.
5. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей: пер. с англ. / М. Дауни. – М.: Хорошая книга, 2013. 288с.
6. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности/ Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73-77.
7. Авшалумова Р. Менторинг в развитии карьеры / Ведомости. 2011. № 2859. С. 3-4.
8. Ряковская Г. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г. Ряковская, С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 6. С.106-108.
9. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4. С. 9-12.
10. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н.Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2011. 176 с.
11. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Предпринимательство и право. 2015. № 23. С. 45-47.
12. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С. 23-35.
13. Дайнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 292 с.
14. Моторина С. Ключ к эффективности обучения / С. Моторина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 12. С.50-58.
15. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. – М.: Дашков и К, 2011. 344 с.
16. Эсаулова И.А., Сокерина С.В. Потенциал системы развития персонала высокотехнологичного предприятия: концептуальный подход // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 244-248.
17. Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2. С. 51-53.
18. Линёв А.И., Коростелев А.А. Влияние человеческого капитала на производительность предприятия // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 251-254.
19. Белик В.Д. Формирование концепции эффективной системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2014. № 2. С. 11-14.
20. Иванова Т.Н. Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 143-149.
21. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.
22. Чекалдин А.М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации // Вестник НГИЭИ. 2015. № 11 (54). С. 92-99.