

УДК 331.1

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КОМПАНИИ

ПАНИН СЕРГЕЙ АНДРЕЕВИЧ

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40

СЕНАТОВ ДМИТРИЙ ВИКТОРОВИЧ

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40

Аннотация.

В статье представлены результаты исследований, касающиеся эффективности функционирования системы развития человеческих ресурсов в организациях. Изложены выявленные проблемы развития персонала в организациях, рассмотрены основные методы развития персонала, используемые в настоящее время в активно развивающихся организациях. Дана характеристика каждого из методов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, развитие человеческих ресурсов, методы управления развитием человеческих ресурсов в организации.

Введение

Эффективное функционирование субъекта хозяйствования в условиях конкуренции и постоянно изменяющихся факторов внешней среды возможно только при эффективно функционирующей системе максимального использования имеющихся ресурсов и их потенциала. В этой связи, стоит отметить, что эффективность использования материальных ресурсов может и финансовых ресурсов может быть обеспечена зачастую за счет совершенствованию процессов их воспроизводства. При этом при совершенствовании воспроизводственных процессов могут быть использован опыт передовых компании или исследования ученых и перенесены на всю совокупность ресурсов указанных категорий. В отношении человеческих ресурсов ситуация существенным образом усложняется сущностными характеристиками данной категории ресурсов. Так неоднородность основных характеристик структурных единиц данного ресурса – различный уровень качественных характеристик (образование, опыт работы, интеллектуальные способности) возраст, психофизиологические особенности – обуславливают необходимость определения индивидуальных методов воздействия на них. При этом в отличие от других видов ресурсов его потенциал практически безграничен, а максимальное его задействование в производственно-хозяйственной деятельности возможно только при постоянном качественном улучшении последнего. Необходимость качественного улучшения человеческих ресурсов также обусловлена тем, что именно через них возможно обеспечить рационализацию использования других видов ресурсов. При неизменном состоянии человеческих ресурсов невозможно обеспечить рост эффективности использования других видов ресурсов.

В свою очередь качественное улучшение человеческих ресурсов возможно только при целенаправленном и систематическом их развитии. Сложность в реализации данной задачи обусловлена необходимостью формирования такого взаимодействия между руководством и

сотрудником организации, при котором необходимость постоянного развития не будет навязана, а будет рассматриваться последним как осознанная необходимость. В этой связи существующая в настоящее время на большинстве предприятий система развития человеческих ресурсов, выраженная в организации курсов повышения квалификации не имеет столь высокого эффекта.

Основная часть

Проведенные на ряде предприятий Пензенской области исследования посредством анкетирования, в котором принимало участие 217 человек, показали, что в более 90% случаях не учитывается мнение сотрудников при определении направления повышения квалификации. При этом качество и характер полученных знаний в рамках курсов не соответствует их требованиям и практически не может быть применен в текущей профессиональной деятельности. Данное обстоятельство вырабатывает у сотрудников «отвращение» к подобного рода формам профессионального развития и не воспринимается ими как возможность профессионального развития. В этой связи даже при наличии в последующем высокого качества образовательной программы курсы повышения квалификации не будут приносить результата в силу проявления данного психологического феномена. Вопросам самообразования на исследуемых предприятиях не уделяется практически никакого внимания, также отсутствует практика обмена опытом между членами одного структурного подразделения. Наиболее важным негативным фактором, выявленным в процессе исследования, на наш взгляд, является отсутствие на предприятиях реальных мотивационных основ профессионального развития человеческих ресурсов. При этом у всех опрошенных есть понимание необходимости роста профессиональных навыков. Все это обуславливает потребность в формировании на предприятии непрерывной, не требующей значительных усилий и затрат дополнительного времени, системы профессионального развития. Кроме того Современная система развития человеческих ресурсов должна быть мобильной, соответствовать развитию рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства.

С развитием научно-технического прогресса, появлением новых технических средств общения, передачи информации, ее обработки появляются и новые технологии обучения. Это позволило многим компаниям проводить обучение и тренинги собственными силами. Кроме того, это и менее затратно для бюджета организации.

В настоящее время в практике как зарубежных, так и отечественных передовых компаний широкое распространение получили следующие методы развития человеческих ресурсов (рисунок 1).

Суть метода *«обучение в рабочих группах»* заключается в решении сложных производственных задач группами работников в дискуссионной форме. В результате активного коллективного взаимодействия, может быть обеспечен высокий результат в поиске решения задачи посредством обмена опытом и знаниями между участниками группы. Данный метод особенно необходим при формировании системы активизации участия сотрудников в решении текущих задач организации и принятии решений [3].

Суть методики *«Buddying»* (от англ. buddy – партнер) состоит в том, что за обучающимся работником закрепляется «партнер», задача которого сводится к обеспечению обратной связи. Предоставляя обратную связь в процессе трудовой деятельности о действиях, решениях, профессиональных качествах работника, за которым закреплён партнер, обеспечивается процесс коррекции поведения и эффективное освоение навыков,

необходимых для работы. Равноправие участников процесса обеспечивает конструктивные отношения в коллективе. Использование данного метода обусловлено высокой интенсивностью труда и необходимостью проводить обучение персонала, не прерывая основных производственных процессов.

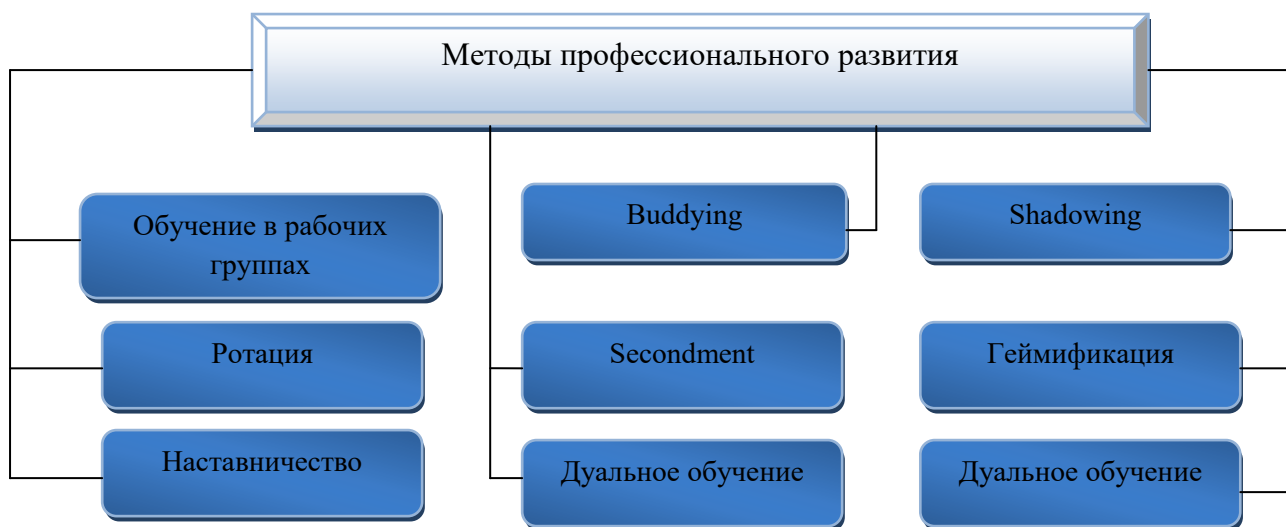


Рисунок 1 – Методы развития человеческих ресурсов в организации

Образовательной основой метода «*Shadowing*» (англ. «быть тенью») является механизм включенного наблюдения молодого работника за трудовой деятельностью опытного коллеги. Перед назначением на должность, работник «становится тенью» действующего специалиста, на должность которого он назначается. Назначаемый получает представление обо всех тонкостях и особенностях профессиональной деятельности по соответствующей должности. Включенное наблюдение обеспечивает получение информации о традициях, сложившихся на рабочем месте, тонкостях взаимоотношений между работниками, проблемных местах, с которыми придется столкнуться [1].

«*Баскет-метод*» (от англ. basket – корзина, кузов) построен на основе имитаций ситуаций, которые часто возникают в процессе трудовой деятельности специалиста. Участнику предлагают выступить в роли руководителя и решить типовые задачи, с которыми приходится сталкиваться на той или иной должности. Метод очень четко показывает готовность и способность кандидатов, претендующих на должность, к выполнению трудовых функций, предусмотренных профессией. Он дает возможность осознанно подойти к выбору профессии, подготовиться к стрессовым ситуациям, опробовать различные модели поведения и выбрать из них наиболее оптимальный.

Широко распространенным в СССР и забытый в настоящее время, но при этом широко используемый в японских компаниях метод «*Ротация*» предполагает в рамках перемещения на новую должность получения сотрудником новых навыков, знаний и компетенций. Получение знаний и навыков происходит посредством передачи опыта от сотрудника, занимающего данную должность. При этом происходит взаимный обмен как опытом, так и знаниями. Данный метод дает возможность распространения наработок и опыта того или иного специалиста в среде организации. Приобретение опыта решения профессиональных задач в смежных областях позволяет работнику видеть проблемы структурного подразделения и предприятия и, получая навыки конкретной профессии,

приобретать навыки системного видения и принятия в случае повышения по карьерной лестнице объективных решений имеющих комплексный характер.

Разновидностью предыдущего метода является метод *«Secondment»* (англ. командирование). Суть метода заключается во временном командировании сотрудника на другое место работы. Метод позволяет активизировать личностный потенциал работника в процессе самостоятельного изучения профессиональной деятельности (по новой должности), использовать имеющийся опыт решения трудовых задач (по предыдущей должности) в новых условиях.

«Геймификация» (англ. *gameplay*) представляет собой метод игрового решения неигровых задач. Он основывается на получении постоянной, измеримой обратной связи, обеспечивающей возможность корректировки поведения игрока. Возможность «перезагружаться» и начинать игру снова позволяет быстро освоить на уровне поведения (навыков) установленного (игрового) функционального порядка, за счет постоянного чередования «проб и ошибок». Важным элементом является создание легенды, которая сопровождает процесс игры и способствует созданию ощущения сопричастности игрока. Поэтапное усложнение игровых целей по мере освоения игроком базового уровня обеспечивает процесс развития новых навыков и компетенций у играющего [2].

«Наставничество» является широко распространенным методом обучения и развития персонала организации. Его суть состоит в закреплении наставника за конкретным сотрудником обязанность которого состоит в передачи опыта и компетенций в процессе выполнения операций или принятия каких-либо решений. На наш взгляд, как наставничество, так и ротация являются наиболее эффективными методами передачи опыта и знаний от одних сотрудников организации другим. При этом данная форма не требует серьезных усилий от каждой из сторон и не вызывает разночтения в понятиях при передаче информации.

«Дуальное обучение» имеет место при привлечении новых сотрудников организации и предполагает объединение усилий в подготовке специалиста с учебными заведениями. Данная форма также может быть использована при горизонтальном перемещении сотрудников в рамках организации и предполагает получение знаний по другой, не связанной с предыдущей, профессии.

Заключение

Проведенные исследования показали, что в настоящее время во многих российских компаниях система развития либо отсутствует, либо является малоэффективной, что обусловлено применением неэффективных методов развития. В этой связи для повышения эффективности функционирования системы развития персонала необходимо использовать методы, предполагающие внутрифирменное развитие человеческих ресурсов. Это не значит, что обучение с отрывом от рабочего места не нужно использовать. Необходимо использовать всю систему имеющихся в практике развития персонала методов, однако в большей степени опираться на внутренние резервы организации.

Библиографический список

[1] Гильманова Л.Р. Управление развитием персонала в современных организациях / Л.Р. Гильманова, С.В. Чистякова // Проблемы экономики и организации управления

персоналом сборник научных трудов. Челябинск, 2016. С. 23-27

[2] Громова Д.М. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях / Д.М. Громова, Е.С. Мулгачева, Н.Г. Репина // Новое поколение. 2016. № 9. С. 44-51.

[3] Кулеева Н.М. Система управления развитием творческого потенциала персонала организаций: характеристика основных элементов / Н.М. Кулеева // Альманах современной науки и образования. 2007. № 1. С. 134-135.

MODERN METHODS OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE COMPANY

PANIN SERGEY ANDREEVICH

"Management and Economic Security" chair of FGBOOU WAUGH "Penza state university"
440026, Penza, Krasnaya St., 40

SENATOROV DMITRY VIKTOROVICH

"Management and Economic Security" chair of FGBOOU WAUGH "Penza state university"
440026, Penza, Krasnaya St., 40

Abstract.

The article presents the results of research on the effectiveness of the system of human resources development in organizations. The identified problems of personnel development in organizations are described, the main methods of personnel development currently used in actively developing organizations are considered. The characteristic of each method is given.

Keyword: human resources, human resources development, methods of management of human resources development in the organization.

Bibliographic list

- [1] Gilmanova L. R. Management of personnel development in modern organizations / L. R. Gilmanova, S. V. Chistyakova // Problems of Economics and organization of personnel management collection of scientific works. Chelyabinsk, 2016. C. 23-27
- [2] D. M. Gromov Gaming technology in the training and development of staff in commercial organizations / D. M. Gromova, E. S. Molgacheva, N. G. Repin // the New generation. 2016. No. 9. P. 44-51.
- [3] Kulieva N. M. System of management of development of creative potential of the personnel of the organizations: the characteristic of the basic elements / N. M. Kuleeva // Almanac of modern science and education. 2007. No. 1. P. 134-135.