

Современные подходы к развитию персонала в условиях глобализации

*Лазутина А.Л., к.э.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента
e-mail: lal74@bk.ru*

*Лебедева Т.Е., к.п.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента
e-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru*

*ФГБОУ ВО Нижегородский государственный
педагогический университет им. К. Минина.
Россия, Нижний Новгород*

Аннотация: статья посвящена анализу остро актуальной проблемы – развития персонала. В статье авторами затрагиваются вопросы актуализации процессов управления персоналом в современных условиях. Авторы рассматривают применение модифицированного цикла PDCA (планируй-делай-помогай-внедряй) для управления персоналом. Выделены ряд факторов необходимости обучения и развития персонала. Уделяется внимание эффективным методам обучения персонала организации. Рассмотренные вопросы и сформулированные выводы помогут расширить периметр ответственности работников, улучшить результативность их труда, снизить текучесть кадров организации, планировать развитие руководителей и кадрового резерва.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, персонал, обучение персонала, глобализация общества.

В современных условиях на развитие и рост конкурентоспособности любой организации влияет качество персонала. Если персонал организации подготовлен, постоянно развивается, то улучшается и результативность работы и повышается ее эффективность, все это, безусловно, положительно отражается и на результатах деятельности организации в целом.

Поэтому изучение, анализ и работа над проблемами развития персонала является постоянной заботой организационного менеджмента и специалистов в области управления персоналом.

Многие начинают задумываться о проблемах управления персоналом после того, как первые отрицательные результаты были уже получены. Данный вопрос рано или поздно начинает затрагивать как специалистов по управлению персоналом, так и непосредственных руководителей, в подчинении которых находятся работники разного уровня [1,4]. В современных условиях развития общества, экономики и потребностей остро начали выступать проблемы, связанные с управлением персоналом. Самой первой проблемой можно назвать качество персонала, состоящего из современных выпускников, т.к. уровень получаемого образования из-за

долгого прохождения изменений в программах обучения не соответствует тем требованиям, которые предъявляет к соискателю работодатель. Требования работодателя могут быть завышены по отношению к соискателю места или должности. Когда работодатель хочет видеть в выпускнике высококлассного специалиста со значительным опытом работы и знающего как принимать правильные решения в любой ситуации, то тут можно сказать, что работодатель завышает требования, желает иметь полностью готового специалиста без дополнительных затрат на его развитие и обучение.

Нежелание работодателя вкладывать в развитие и обучение сотрудников является значительной проблемой современных организаций, руководители которых стремятся к получению сиюминутной прибыли и мало задумываются о долгосрочной перспективе. Можно утверждать, что подготовке и переподготовке кадров организации специалисты по управлению персоналом должны уделять значительное внимание. Эта задача носит стратегический характер, а её решение позволит организации повысить эффективность сотрудников.

В настоящее время экономика претерпевает стремительное развитие, что приводит к отсутствию нужного количества квалифицированных кадров. Хороший специалист должен не только уметь оказать или продать услугу, но сделать это так, чтобы клиент остался доволен и захотел прийти именно сюда ещё и ещё.

Необходимость обучения персонала обусловлена рядом факторов:

- при современном уровне глобализации экономики конкуренция на различных рынках имеет достаточно высокий уровень;
- в настоящее время происходит стремительный рост информационных технологий;
- общая программа обучения персонала в организации позволяет согласовывать уровень знаний и навыков персонала со стратегическими целями организации и её кадровой политикой;
- развитие персонала позволяет организации устанавливать общие стандарты труда с едиными критериями оценки;
- стандартизация позволяет понять действительные требования к персоналу, установить единые стандарты работы и обслуживания клиентов, единые показатели оценки труда;
- следование установленным стандартам позволяет улучшить обслуживание клиентов, обеспечить единый уровень обслуживания во всех филиалах организации, вне зависимости от места предоставления услуг, уровня социального и экономического развития;
- при запуске новой продукции или услуги, открытии нового филиала или ином расширении организации необходимо опережающее обучение персонала с учётом специфики расширения организации и/или новой продукции или услуги; сотрудники чувствуют, что ведётся планомерная работа, повышается их мотивация и уверенность в выполнении поставленных задач;
- необходимо сохранение знаний и опыта компании;

- организация минимизирует риски, связанные с сохранением знаний компании и информации по новым продуктам и предоставляемым услугам;
- в настоящее время нельзя находиться в ситуации, когда знаниями обладает единственный специалист (многие компании прилагают немало усилий для того, чтобы знания уникальных специалистов не только сохранялись, но и распространялись на других работников, внедряют новые инструкции, организуют ротацию персонала, назначая при этом уникальных специалистов наставниками или тренерами для других работников);
- развитие персонала позволяет планировать карьеру руководителей и готовить кадровый резерв;
- изменения в подходах к управлению и организации работ требуют от сотрудников применения творческого мышления, постоянного самообучения и получения новых знаний и навыков, что благоприятно сказывается на положении организации на рынке услуг;
- постоянное развитие персонала позволяет коллективу не «увязнуть» в рутинной работе, развивать корпоративную культуру и корпоративные ценности;
- новый персонал, начиная работать среди увлечённых коллег, включается в рабочие процессы, быстрее обучается и начинает работать самостоятельно [3].

Перспективное развитие сотрудников является одной из основных задач развития персонала. Оно позволяет расширять периметр ответственности работников, улучшать результативность их труда, снижать текучесть кадров организации, планировать развитие руководителей и кадрового резерва, развивать новые продукты и услуги, улучшать морально-психологическую обстановку в коллективе.

В соответствии с современной концепцией системы управления развитие персонала является непрерывным процессом, основанном на применении модифицированного цикла PDCA (планируй-делай-помогай-внедряй). Скорость развития научно-технического прогресса и технологий в немалой степени затрагивает всю экономику, что требует постоянного обновления знаний и навыков персонала, предоставляющего услуги или продукцию.

И в данном контенте основными элементами постоянного развития персонала выступают такие, как: кадровая политика организации; наличие или отсутствие системы адаптации персонала на рабочих местах; аттестация персонала с анализом необходимых направлений для последующего обучения и развития; управление морально-психологическим климатом в коллективе.

Поэтому важно правильно разработать программу развития персонала и реализовать её, подобрав соответствующие методики и тренинги. В эту программу должны входить: подготовка и переподготовка персонала, повышение квалификации персонала, ротация персонала, адаптация персонала, работа с кадровым резервом. Чаще всего это первичное обучение на рабочих местах. Подготовка персонала через наставничество является наиболее

простым в организации обучения методом, при котором происходит передача опыта от более квалифицированного сотрудника и формирование необходимых навыков у обучающегося. На рабочих местах с целью развития персонала применяется инструктаж, который описывает ключевые моменты работы, возникающие при этом риски и способы их устранения, позволяет сотруднику понять практическую задачу, которую перед ним поставил руководитель. Ротация персонала позволяет расширить зоны квалификации, развить интерес к новой деятельности и к самообучению, уйти от рутины.

Методы развития персонала практически безграничны и предоставляются различными путями коучинг, наставничество, кружков, руководство и т.д. через местные обучающие организации, университеты, внутренние ресурсы организации, ассоциации и другие учреждения. Тем не менее, эффективное развитие персонала является личным вопросом деятельности сотрудника, которая фокусируется на сильные стороны и интересы личности.

Значение формирования стратегии развития персонала для успеха современной организации проявляется в следующем.

Во-первых, с ростом динамичности среды снижается ее прогнозируемость, и ориентиром для организации становятся не столько финансовые показатели, сколько перспективы развития персонала, способного данные финансовые показатели выполнить.

Во-вторых, стратегия развития персонала организации обеспечивает разработку и реализацию долговременных и качественно определенных направлений в работе с персоналом, основными целями которых являются разработка состава и последовательности принимаемых решений для обеспечения повышения кадрового потенциала организации. Данное направляющее воздействие должно формироваться с учетом существующих ограничений на действующие трудовые отношения, финансовые ресурсы, квалификационную структуру персонала организации, воздействия возмущающих факторов внешней и внутренней среды [2].

В настоящее время более интенсивно стали применяться такие технологии развития персонала, как самообучение, проведение семинаров и лекций.

Такие методы не всегда отвечают требованиям к результатам развития, так как существует несколько отрицательных факторов:

- отсутствие обратной связи между обучающимся и преподавателем, в силу чего невозможно дать конкурентную оценку результатов обучения каждого из обучаемых;
- обучающиеся обладают разным уровнем начальных знаний, на основе которых закрепляется новый информационный материал.

Поэтому в последнее время стали более востребованными активные формы обучения: тренинги (позволяют анализировать и закреплять новую информацию при наличии обратной связи с тренером, понять и оценить важность для клиента продаваемой или предоставляемой услуги), деловые игры (позволяют выработать и закрепить эффективную деловую или

поведенческую стратегию работы с клиентами, в ролевом варианте – помогают моделировать различные стороны профессиональных обязанностей), школы мастерства (позволяют выработать непосредственно необходимые в работе навыки и закрепить их в «реальной» ситуации) [3].

Крупные компании чаще всего предпочитают держать в штате сотрудников, которые дополнительно к своим обязанностям занимаются развитием персонала, проводя внутри компании различные обучающие тренинги. Другие компании предпочитают приглашать тренеров, специализирующихся на определённых видах тренингов. Также часто применяются практические разборы различных ситуаций (кейсов), относящихся к сфере профессиональной деятельности обучающихся), баскет – метод, основанный на том, что обучаемый принимает на себя роль руководителя и решает соответствующие задачи, находящиеся в периметре ответственности руководителя. В последние несколько лет уровень развития технологий позволили ввести в практику дистанционное обучение (так называемые вебинары). Коуч «ведёт» своего подопечного к самостоятельной выработке решения. Интересна технология Buddying. В этом случае работники начинают выполнять работу вдвоём, параллельно обмениваясь знаниями и показывая друг другу новые методы и приёмы работы. Также в последнее время стала активно применяться технология Стретчинг. Эта методика подразумевает развитие персонала внутри организации через делегирование сотруднику тех заданий, которые выходят за рамки его непосредственных обязанностей. Дополнительное доверие к сотруднику увеличит его мотивацию и повысит его уровень ответственности за выполняемую работу. Но при этом необходимо не забывать об обратной связи с сотрудниками для достижения реального успеха [3].

Специалисты по персоналу часто совершают те или иные виды ошибок:

- организация разовых обучений без системного подхода;
- отсутствие контроля за применением полученных знаний и навыков на практике;
- отсутствие поощрений при улучшении результатов работы сотрудников после прохождения обучения;
- стратегия развития и программа обучения не соответствуют стратегическим целям организации.

Итак, на современном этапе проблема развития персонала стоит очень остро, т.к. происходит разрыв между требованиями бизнеса и фактическим состоянием качества персонала и качества управления персоналом.

Перспективное развитие сотрудников является одной из основных задач развития персонала. Оно позволяет расширять периметр ответственности работников, улучшать результативность их труда, снижать текучесть кадров организации, планировать развитие руководителей и кадрового резерва, развивать новые продукты и услуги, улучшать морально-психологическую обстановку в коллективе. Существует определённая закономерность – чем быстрее развивается организация, тем быстрее

устаревают знания её сотрудников. Систему развития персонала целесообразно выстраивать таким образом, чтобы она отвечала стратегическим целям организации и помогала ей развиваться в конкурентной среде.

Список литературы:

1. Деканадзе Л.Т., Егоров Е.Е. Роль социально-психологических методов в менеджменте. В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации сборник статей по материалам VI Международной научно-практической конференции. Мининский университет. 2019. С. 72-74.

2. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Люшина Э.Ю., Морозова И.М., Цапина Т.Н. Кадровый резерв: особенности, оценка и проблемы формирования//Московский экономический журнал. 2017. № 4. С. 72.

3. Лебедева Т.Е., Лазутина А.Л. Корпоративное обучение: психологический аспект//Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2018. Т. 9. № 3-2. С. 76-80.

4. Масилова М.Г., Фромм Д.А. Модель исследования системы развития персонала //Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 2. С. 192-199.

Контактный телефон +79063499945