





Инновационные подходы к развитию персонала в российских организациях

Екатерина С. Дашкова	¹	dashkova-82@mail.ru	 0000-0001-7323-0788
Наталья В. Дорохова	²	nv_dorohova@mail.ru	 0000-0001-7092-2623
Олеся А. Зенкова	¹	radiant_olesia@mail.ru	 0000-0002-6285-6969
Михаил И. Исаенко	²	misaenko90@yandex.ru	 0000-0002-1872-4379





¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, г. Воронеж, 394018, Россия

² Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

Аннотация. В статье раскрыты инновационные подходы профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации работников, построения их деловой карьеры для отечественных организаций. Обосновано увеличение значимости человеческих ресурсов в современных условиях гипернеопределенности внешней среды организации. Определены ключевые барьеры, препятствующие реализации концепции самообучающихся организаций в отечественной практике: недостаток компетентных специалистов, имеющих опыт реализации данной концепции на практике; дефицит финансовых ресурсов; непонимание и неготовность со стороны руководства реализовывать данную концепцию. Описаны инновационные методы обучения персонала: кейсовый метод, обучение по методу «Secondment», дистанционное обучение, тренинг, коучинг, обучение по методу «budding», виртуальное обучение, геймификация (игрофикация), метод Lego serious play. Раскрыты инновационные подходы построения деловой карьеры, реализуемые в условиях усиления мобильности персонала посредством использования метода «командирования» и горизонтального продвижения, что может способствовать формированию мультикомпетентности и повышению конкурентоспособности работника. Обоснована экономическая и социальная эффективность инвестирования в развитие человеческих ресурсов организации. Экономическая эффективность сводится к повышению качества трудовых ресурсов, получению дополнительной прибыли, оптимизации рабочего процесса, повышению конкурентоспособности на рынке. Социальная эффективность выражается в повышении удовлетворенности работников от процесса обучения и профессионального роста, его мотивации к работе и повышению лояльности к своей организации. Сделан вывод о том, что использование для российских организаций инновационных подходов развития персонала повысит ожидаемые экономические и социальные эффекты даже в условиях нестабильности финансового положения организаций и кризиса экономики.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, профессиональное развитие персонала, профессиональное обучение персонала, инновационные методы обучения персонала, деловая карьера

Innovative approaches to personnel development in Russian organizations

Ekaterina S. Dashkova	¹	dashkova-82@mail.ru	 0000-0001-7323-0788
Natalia S. Dorokhova	²	nv_dorohova@mail.ru	 0000-0001-7092-2623
Olesya A. Zenkova	¹	radiant_olesia@mail.ru	 0000-0002-6285-6969
Michael I. Isaenko	²	misaenko90@yandex.ru	 0000-0002-1872-4379

¹ Voronezh state University, 1 Universitetskaya PL., Voronezh, 394018, Russia

² Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia

Abstract. The article reveals innovative approaches to professional training, retraining and advanced training of employees, building their business careers for domestic organizations. The increase in the importance of human resources in modern conditions of hyperdeterminacy of the external environment of the organization is justified. The key barriers that prevent the implementation of the concept of self-learning organizations in domestic practice are identified: lack of competent specialists who have experience in implementing this concept in practice; lack of financial resources; lack of understanding and unwillingness on the part of management to implement this concept. Innovative methods of personnel training are described: case method, "Secondment" training, distance learning, training, coaching, "budding" training, virtual training, gamification (gamification), Lego serious play method. The article reveals innovative approaches to building a business career, implemented in conditions of increasing staff mobility through the use of the "secondment" method and horizontal promotion, which can contribute to the formation of multicompetence and increase the employee's competitiveness. The economic and social efficiency of investment in the development of human resources of the organization is justified. Economic efficiency is reduced to improving the quality of labor resources, generating additional profit, optimizing the workflow, and increasing competitiveness in the market. Social effectiveness is expressed in increasing employee satisfaction with the process of training and professional growth, their motivation to work and increasing loyalty to their organization. It is concluded that the use of innovative approaches to personnel development for Russian organizations will increase the expected economic and social effects even in conditions of instability of the financial situation of organizations and the economic crisis.

Keywords: human resources, professional development of personnel, professional training of personnel, innovative methods of training of personnel, business career

Для цитирования

Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Зенкова О.А., Исаенко М.И. Инновационные подходы к развитию персонала в российских организациях // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 3. С. 274–278. doi:10.20914/2310-1202-2020-3-274-278

For citation

Dashkova E.S., Dorokhova N.V., Zenkova O.A., Isaenko M.I. Innovative approaches to personnel development in Russian organizations. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2020. vol. 82. no. 3. pp. 274–278. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2020-3-274-278

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Введение

Бесспорным является тот факт, что человеческие ресурсы играют важнейшую роль в современной экономической реальности. Глобализация информационной среды, усиление конкуренции на мировом рынке труда, а также переход к новому технологическому укладу сформировали условия, при которых значение человеческого фактора в эффективности производства существенно возросло. Соглашаясь с Е.Е. Питасовой, важно отметить следующее: «...в условиях трансформации процесса общественного воспроизводства в качественно новое инновационное состояние человеческие ресурсы становятся системообразующим фактором экономического роста. Вследствие этого исследования в сфере воспроизводства человеческих ресурсов, их количественного и качественного состава, а также их влияние на темпы экономического роста являются актуальными для экономической науки» [1]. Умение быстро адаптироваться и принимать решения в условиях гипернеопределенности, спровоцированной эпидемией COVID-19, также доказало ценность человеческих ресурсов в сложившейся ситуации. Следовательно, первостепенная роль человека в организации проявляется как на этапе развития, так и кризиса экономики.

Методы

Высокое качество человеческих ресурсов во многом обеспечивается в условиях их непрерывного профессионального и личностного развития. Данная идея уже получила свое отражение в концепции самообучающейся организации. Одним из тех, кто ввел в научный оборот понятие «самообучающаяся организация» (Learning Organization), стал Питер Сенге. Он дал следующую характеристику данным организациям: «В такой организации воспитываются новые, ёмкие паттерны мышления, а коллектив, в свою очередь, свободен в своем устремлении и работники учатся учиться вместе» [2]. Среди отечественных ученых вопросами развития концепции обучающихся организаций в практике управления человеческими ресурсами занимались Семушкина С.Р. Скворцова В.С., Спивак В.А. [3–5].

Реализация данной концепции в практике отечественных организаций сопряжена с рядом проблем: недостаток компетентных специалистов, имеющих опыт реализации данной концепции на практике; дефицит финансовых ресурсов; непонимание и неготовность со стороны руководства реализовывать данную концепцию.

Воплотить на практике концепцию самообучающейся организации можно посредством систем развития персонала, представляющих собой целый комплекс мероприятий: определение

стратегии развития персонала, планирование потребности в кадрах, адаптация персонала, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации работников, построение деловой карьеры, формирование кадрового резерва и развитие организационной культуры [6]. Базовыми элементами системы развития персонала, позволяющими реализовать в целом задачу профессионального, личностного развития каждого работника и в частности данную концепцию, являются, на наш взгляд, профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников, построение деловой карьеры.

Результаты и обсуждение

Для профессионального обучения и повышения квалификации работников сегодня в передовых зарубежных и отечественных компаниях применяются следующие инновационные методы обучения:

- кейсовый метод,
- обучение по методу Secondment,
- дистанционное обучение,
- тренинг,
- коучинг,
- обучение по методу buddying,
- виртуальное обучение,
- геймификация (игрофикация),
- метод Lego serious play и др.

Метод конкретных ситуаций (или метод Case-study) заключается в том, что искусственно создается та или иная ситуация, при этом работник располагает набором определенных обстоятельств или условий, от выбора каждого из которых будет зависеть конечный результат [7]. Цель метода – это осуществление выбора оптимального решения в сложившейся ситуации. В результате применения этого метода у работника вырабатывается механизм принятия управленческих решений в реальных рабочих ситуациях. Кроме этого, можно развить навыки командной работы и совместного принятия решений, развить навыки самоорганизации в условиях неожиданности и неопределенности, навыки самопрезентации и т. д.

Метод «командирования» (Secondment) подразумевает временное перемещение работника на аналогичное место работы в рамках одной организации или за ее пределы [8]. В некоторых случаях происходит временный обмен сотрудниками между двумя компаниями, что позволяет им расширить свой профессиональный опыт за счет обогащения новыми знаниями и навыками. Данный метод может применяться и в рамках управления деловой карьерой. В тех компаниях, где имеются естественные ограничения по «вертикальной» карьере, такой метод весьма целесообразен и эффективен.

Одним из наиболее перспективных в нынешней реальности – угроза «затягивания» пандемии, дефицит финансовых ресурсов – является, по нашему мнению, дистанционное обучение, предполагающее возможность обучаться на расстоянии (на рабочем месте или дома) с помощью применения современных информационных технологий. Дистанционное обучение является достаточно гибким, так как позволяет не только обучаться на расстоянии, но и осуществлять выбор программы под особенности конкретной организации и профессии, совмещать обучение и работу, осуществлять организацию процесса обучения. Бесспорным достоинством этого метода является существенная экономия затрат на обучение. При этом надо понимать, что эффект от данного метода может быть при наличии внутренней потребности и мотивации к получению необходимых знаний и навыков.

Тренинг – один из методов обучения, который применяется в ситуации, когда возникает потребность организации в отработке определенных навыков у сотрудников. Это в большей степени ориентированный на практику метод, который позволяет применять полученные знания сразу же после овладения ими, при этом наблюдается рост мотивации работников во время прохождения такого рода обучения. Однако, качественные тренинги являются дорогостоящими.

Коучинг (Coaching) в отличие от тренинга применяется в том случае, если в компании не существует готового решения для возникающих проблем. Он более концептуален, чем тренинг. Спецификой коучинга является последовательное обучение и развитие необходимых компетенций, получение теоретико-практических знаний, а также стимулирование работников к самостоятельному использованию своего потенциала для получения необходимого результата. Преимущество данного метода достаточно точно обозначила Е.Г. Толкунова: «Благодаря целенаправленному внедрению коучинга в организации создается новый тип сотрудников, максимально реализующих на своем рабочем месте свой потенциал, проявляющих инициативу, заинтересованных в развитии и процветании компании. Многие исследователи отмечают существенное влияние коучинга на повышение производительности труда, создание атмосферы креативности, командности, лояльности к компании» [9].

Обучение по методу «Buddying» заключается в следующем: за работником закрепляется партнёр («buddy»), который обязан поддерживать постоянную обратную связь о действиях и решениях того, за кем он закреплен, при этом

отношение обоих участников обучения абсолютно равноправны, то есть этот метод не предусматривает обучаемого и обучающегося или наставника и подопечного. Основные принципы использования данного метода сводятся к обязательной постановке целей, доверительному и непредвзятому отношению обеих сторон, взаимоуважению, построению алгоритма взаимодействия друг с другом, а их несоблюдение влечет за собой недопонимание или возникновение конфликтных ситуаций.

Виртуальное обучение связано с виртуальной реальностью. Оно позволяет с помощью современных технологий (шлемы, очки виртуальной реальности) погрузиться в виртуальную среду, похожую на реальность, и получить новый профессиональный опыт и знания. Данный формат обучения особенно актуален для профессий с высоким уровнем риска (например, врачи, пилоты и т. д.).

Достаточно новым является метод геймификация (игрофикация), который стал известен благодаря использованию игровых подходов в обучении работников. Существуют различные варианты геймификации: компьютерные и настольные игры, квесты, диалоговые тренажеры, дистанционные курсы с распознаванием голоса и т. д. Результатом применения данного метода, как пишет О.В. Орлова, может быть, модификация поведения персонала в нужном для организации направлении, увеличение вовлеченности работников в процесс обучения, повышение их лояльности и мотивации [10].

Метод Lego serious play также относится к игровым инструментам и является совсем новым для отечественного бизнеса. Он представляет собой методику группового взаимодействия для принятия решения в нестандартных условиях ведения бизнеса, для визуализации которых применяются наборы ЛЕГО.

Среди инновационных подходов, используемых в управлении деловой карьерой, можно обозначить описанный выше метод «командирования» («Secondment»), горизонтального продвижения, которые способствуют формированию так называемой мультикомпетентности и тем самым повышению конкурентоспособности работника на внутреннем и внешнем рынках труда. Мультикомпетентность – это надпредметные профессиональные компетенции, которые предполагают высокую степень обучаемости, адаптивности и саморегуляции личности [11, 12]. На сегодняшний день профессиональная карьера многими молодыми специалистами воспринимается как самореализация личности. Ценность престижа компании, в которой трудится человек,

выше наименования должности. Карьерными достижениями для современных работников считаются возможность совмещения работы в нескольких компаниях, что отражает востребованность и высокую репутацию на рынке труда.

Заключение

Целесообразность инвестирования в развитие человеческих ресурсов организации обусловлена соответствующей экономической и социальной эффективностью. Первая сводится к повышению качества трудовых ресурсов, получению дополнительной прибыли, оптимизации рабочего процесса, повышению конкурентоспособности на рынке. Для того чтобы достичь

максимального эффекта и подтвердить оправданность финансовых вложений в развитие персонала, руководству современной организации необходимо уделять большое внимание вопросу всестороннего совершенствования работника. Социальная эффективность выражается в повышении удовлетворенности работников от процесса обучения и профессионального роста, его мотивации к работе и повышению лояльности к своей организации. При этом использование для российских организаций инновационных подходов развития персонала повысит ожидаемые экономические и социальные эффекты даже в условиях нестабильности финансового положения организаций и кризиса экономики.

Литература


- 1 Питасова Е.Е. Роль человеческих ресурсов в системе факторов экономического роста // Вестник ГУУ. 2012. № 10. С. 189-192.
- 2 Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990. 371 p.
- 3 Семушкина С.Р. Концепция обучающейся организации: теоретические основы и пути развития // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 6. С. 89-93.
- 4 Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и её применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №3. С. 4. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844>
- 5 Спивак В.А. Обучающаяся организация. Управление персоналом для менеджеров. URL: <https://marketing.wikireading.ru/41788>
- 6 Герш М.В. Развитие персонала. Отдел кадров коммерческой организации. URL: <https://hr-portal.ru/article/razvitie-personala>
- 7 Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018. № 6. С. 160-164.
- 8 Дуракова И.Б. Управление персоналом. URL: <http://www.libros.am/book/read/id/363960/slug/upravlenie-personalom-1>
- 9 Толкунова Е.Г. Коучинговый подход к управлению персоналом: проблемы и перспективы // Economics. 2017. № 7 (28).
- 10 Орлова О.В., Титова В.Н. Геймификация как способ организации обучения // Вестник ТГПУ. 2015. № 9 (162). С. 60-63.
- 11 Федченко А.А., Зенкова О.А., Прилепин В.В. Роль мультикомпетентности в новом технологическом укладе // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: мат. Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 21 мая 2020 г. 2020. С. 325-330.
- 12 Deadrick D.L. Gibson P.A. An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR practitioners // Human Resource Management Review. 2007. V. 17(2). pp. 131-139.

References


- 1 Pitsova E.E. the Role of human resources in the system of economic growth factors. Guu Bulletin. 2012. no. 10. pp. 189-192. (in Russian).
- 2 Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990. 371 p.
- 3 Semushkina S.R. The concept of a learning organization: theoretical foundations and ways of development. Problems of management theory and practice. 2005. no. 6. pp. 89-93. (in Russian).
- 4 Skvorcova V.S. The conception of a learning organisation and its use in management practice. Economics and management of innovative technologies. 2014. no.3. pp. 4. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844> (in Russian).
- 5 Spivak V.A. Learning organization. Human resource management for managers. Available at: <https://marketing.wikireading.ru/41788> (in Russian).
- 6 Gersh M.V. personnel Development. Human resources Department of a commercial organization. Available at: <https://hr-portal.ru/article/razvitie-personala> (in Russian).
- 7 Kozlova O.A., Sycheva M.N. Innovative methods of personnel training: foreign and domestic experience. International journal of applied and fundamental research. 2018. no. 6. pp. 160-164. (in Russian).
- 8 Durakova I.B. Personnel Management. Available at: <http://www.libros.am/book/read/id/363960/slug/upravlenie-personalom-1> (in Russian).
- 9 Tolkunova E.G. Coaching approach to personnel management: problems and prospects. Economics. 2017. no. 7 (28). (in Russian).
- 10 Orlova O.V., Titova V. N. Gamification as a way of organizing training. Bulletin of TSPU. 2015. no. 9 (162). pp. 60-63. (in Russian).
- 11 Fedchenko A.A., Zenkova O.A., Prilepin V.V. The Role of multicompetence in the new technological order. Innovative dominants of the social and labor sphere. Voronezh, May, 2020. pp. 325-330. (in Russian).
- 12 Deadrick D.L. Gibson P.A. An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR practitioners. Human Resource Management Review. 2007. vol. 17(2). pp. 131-139.

Сведения об авторах


Екатерина С. Дашкова д.э.н., доцент, кафедра экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, Университетская площадь, 1, г. Воронеж, 394018, Россия, dashkova-82@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7323-0788>


Наталья В. Дорохова к.э.н., доцент, кафедра торгового дела и товароведения, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, nv_dorohova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7092-2623>

Олеся А. Зенкова преподаватель, кафедра экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет, Университетская площадь, 1, г. Воронеж, 394018, Россия, radiant_olesia@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-6285-6969>

Михаил И. Исаенко старший преподаватель, кафедра торгового дела и товароведения, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, misaenko90@yandex.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-1872-4379>

Вклад авторов

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

Конфликт интересов


Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about authors


Ekaterina S. Dashkova Dr. Sci. (Econ.), associate professor, economics and management basics department, Voronezh State University, University square 1, Voronezh, 394018, Russia, dashkova-82@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7323-0788>


Natalia S. Dorokhova Cand. Sci. (Econ.), associate professor, trade and commodity science department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia, nv_dorohova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7092-2623>

Olesya A. Zenkova Lecturer, economics and management basics department, Voronezh State University, University square 1, Voronezh, 394018, Russia, radiant_olesia@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-6285-6969>

Michael I. Isaenko senior lecturer, trade and commodity science department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia, misaenko90@yandex.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-1872-4379>

Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 23/04/2020	После редакции 20/05/2020	Принята в печать 29/07/2020
Received 23/04/2020	Accepted in revised 20/05/2020	Accepted 29/07/2020