

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 3(64). С. 98–103
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2024;3(64):98–103

Научная статья

УДК 331

doi: 10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103

РОЛЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В HR-СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Земфира Эмильевна Сабирова^{1✉}, Елена Владимировна Кузнецова²

¹Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия, zemfira-2601@mail.ru✉

²Институт экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия, 5kuznetsova@mail.ru

Аннотация. В статье уточняется понятие «развитие персонала», показывается его роль и место в формировании и реализации HR-стратегии организации. Предлагаются к использованию признаки, систематизирующие методы развития персонала. Выявляются инновационные методы управления обучением и развитием сотрудников компаний. Приводится успешный опыт российских компаний по развитию персонала.

Ключевые слова: развитие персонала, обучение сотрудников, управление персоналом, HR-стратегия организации, инновационные методы развития персонала

Для цитирования: Сабирова З. Э., Кузнецова Е. В. Роль развития персонала в HR-стратегии организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 3 (64). С. 98–103. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103>.

Research article

THE ROLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION'S HR STRATEGY

Zemfira E. Sabirova^{1✉}, Elena V. Kuznetsova²

¹Bashkir Academy of Public Service and Administration under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia, zemfira-2601@mail.ru✉

²Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, 5kuznetsova@mail.ru

Abstract. The article clarifies the concept of “personnel development” and shows its role and place in the formation and implementation of the organization’s HR strategy. Features that systematize methods of personnel development are proposed for use. Innovative methods for managing the training and development of company employees are identified. The successful experience of Russian companies in personnel development is presented.

Keywords: personnel development, employee training, personnel management, HR strategy of the organization, innovative methods of personnel development

For citation: Sabirova Z. E., Kuznetsova E. V. The role of personnel development in an organization's HR strategy. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(3(64)):98–103. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103>.

Персонал является главнейшим стратегическим ресурсом организации, а потому в современных условиях SHIVA-мира и «кадрового голода» наиболее остро актуализируется про-

блема привлечения, удержания и качественного развития сотрудников [1]. По статистике в 2024 году 85 % организаций в отраслях обрабатывающей промышленности, логистике,

строительстве, здравоохранении столкнулись с дефицитом кадров. Многие компании, переживающие кадровый кризис, связанный с миграцией трудоспособного населения за границу, санкциями, частичной мобилизацией, профессиональным старением работников, вынуждены направить все свои усилия на создание максимально комфортных условий труда, эффективной мотивации и компетентностного развития сотрудников.

Цель данного исследования: выявить роль и место развития персонала в HR-стратегии организации.

Задачи исследования: дать авторское определение дефиниции «развитие персонала» и уточнить значение данного компонента в формировании и реализации кадровой стратегии компании; идентифицировать инновационные методы развития персонала и рассмотреть практический опыт применения концепции развития персонала отечественными компаниями.

Научная новизна исследования заключается в уточнении роли развития персонала в формировании HR-стратегии, определении признаков систематизации методов обучения и развития сотрудников компаний, формировании инновационных методов развития персонала организаций.

Изученность и проработанность темы исследования. В зарубежных научных трудах целесообразно выделить оригинальные идеи «Agile People» и гибкие подходы к управлению корпоративной культурой P.-M. Thoren [2]. В. Eubanks обстоятельно раскрывает значение искусственного интеллекта в управлении талантами и развитии персонала компаний [3].

В отечественных научных изысканиях можно отметить работы, связанные с методами обучения и развития персонала и их влиянием на человеческий потенциал организации [4–5]. В. Н. Левкина показывает социологический взгляд на развитие персонала, базирующийся на внедрении «инновационных технологий подготовки и обучения сотрудников» [6]. И. С. Григорьева уделяет пристальное внимание оценочным механизмам развития персонала организации [7].

По мнению авторов, развитие персонала — это комплекс управленческих мероприя-

тий, проводимых HR-службой в рамках кадровой стратегии, ориентированных на обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала с целью повышения производительности труда и прибыли компании, создания профессиональной команды и увеличения удовлетворенности сотрудников.

В качестве задач управления развитием персонала можно назвать следующие: планирование организационной структуры и подготовка управленческого звена; обучение проектному менеджменту; подготовка новичков в процессе адаптации; сохранение и передача сотрудникам накопленного практического опыта и знаний; транслирование корпоративных ценностей и развитие корпоративной культуры; поддержка системы мотивации; внедрение принципов командообразования и геймификации; привлечение и удержание талантов; управление брендом работодателя.

Топ-менеджмент совместно с L&D-менеджерами разрабатывают HR-стратегию, в основе которой лежит формирование культурно-образовательной среды внутри организации. Под HR-стратегией компании понимается долгосрочный план по управлению человеческими ресурсами, разработанный с учетом эффективной деятельности всех функциональных зон внутренней среды организации и связанный с достижением бизнес-целей.

Процессный подход к разработке и реализации HR-стратегии компании позволяет идентифицировать следующие этапы (рис. 1).

Таким образом, можно утверждать, что управление развитием персонала является важнейшим этапом реализации HR-стратегии компании, участвующим в функционировании практически всех кадровых технологий: найме, адаптации, мотивации, аттестации, обучении, управлении карьерой, формировании кадрового резерва, увольнении.

Бизнес-процесс управления развитием персонала сводится в следующую последовательность: определение потребности в развитии сотрудников; постановка целей развития; формирование бюджета; выбор методов; разработка содержания программ обучения; формирование критериев оценки эффективности развития персонала; реализация обучения; анализ и оценка результата обучения.



Рисунок 1 — Этапы разработки и реализации HR-стратегии организации
[разработано авторами]

Figure 1 — Stages of development and implementation of the organization's HR strategy
[developed by the authors]

В 2024 году 80% российских компаний планируют вкладываться в обучение персонала, что подтверждается сформированным бюджетом. Согласно исследованиям Сколково, наиболее важные для развития компетенции линейных сотрудников: управление изменениями, операционная гибкость, лидерство и цифровая трансформация. 84% компаний разрабатывают собственный обучающий контент и экономят на внешних экспертах.

Интересные статистические данные приводятся в исследовании «Индекс человекоцентричности компаний» [8]. 79% компаний рассказывают об управлении молодыми талантами новой формации. 66% работников компаний говорят об устранении профессионального разрыва в навыках сотрудника с помощью индивидуальной программы обучения. 79% компаний высказываются об интерактивных методах адаптации (программах buddy, менторства). 79% организаций утверждают о наличии прозрачной системы карьерных треков и карьерного развития. 52% компаний склоняются к отлаженному HR-процессу по работе с кадровым

резервом. 81% организаций согласны с тем, что имеются открытые критерии KPI. Только 13% компаний активно внедряют искусственный интеллект в развитие персонала.

Авторами предлагается использовать признаки, систематизирующие методы развития персонала организации (табл. 1).

На основе комбинации значений признаков выделяют методы обучения и развития сотрудников. Авторы полагают, что к современным инновационным методам управления развитием персонала, используемым в зарубежной и российской практике, можно отнести следующие (табл. 2).

Эффективность обучения персонала измеряется качественными (модель Д. Киркпатрика) и количественными методиками (количество времени обучения на одного работника, стоимость обучения на одного работника, процент охвата обучением персонала компании).

Наиболее успешный опыт управления развитием сотрудников с помощью инновационных методов демонстрируют следующие отечественные компании (табл. 3).

Таблица 1 — Признаки систематизации методов обучения и развития сотрудников компаний

Признак	Значение признака метода управления развитием персонала
Направленность знания	Внутреннее знание или внешнее знание, приобретенное от других
Уровень персонала	Топ-менеджмент, функциональные и линейные менеджеры, рядовые сотрудники
Кадровая технология	Профориентация, адаптация, обучение, служебно-профессиональное продвижение кадров, работа с кадровым резервом, управление деловой карьерой, мотивация, аттестация
Место обучения	На рабочем месте (наставничество, инструктаж, делегирование полномочий, ротация, коучинг, проектный менеджмент, партисипативное управление, конкурсы) Вне рабочего места (лекции, семинары, конференции, бизнес-тренинги, стажировки, бенчмаркинг, case study, геймификация, кинотренинги, саморазвитие)
Возникновение потребности в развитии	Сотрудник (hard skills, soft skills) HR-служба (HR-стратегия организации) Топ-менеджмент (миссия, стратегические цели, корпоративная и бизнес-стратегии)
Компетенции	Профессиональные, управленческие, социальные, психологические
Объект обучения	Отдельная личность, группа сотрудников или подразделение компании
Субъект обучения	Человек, искусственный интеллект
Время обучения	Краткосрочные или долгосрочные программы
Процесс обучения	Традиционный, интерактивный, гибридный
Формат обучения	Очный, дистанционный

Таблица 2 — Инновационные методы развития персонала организации

Метод	Характеристика метода
Coaching	Коучинг — внешний приглашенный или внутренний (из своей компании) коуч раскрывает у сотрудников потенциал
Budding	Баддинг — совместная работа двух равноправных и успешных сотрудников, которые на взаимовыгодных условиях гармонично перенимают уникальный опыт друг друга
Job Shadowing	«Рабочая тень» — молодые специалисты «следуют тенью» и копируют действия более опытных коллег
Counselling	Психологическое консультирование и проведение бесед по обсуждению личных вопросов сотрудников
Secondment	«Командирование» (стажировка) — направление сотрудников работать в другое подразделение компании, в том числе другой город или страну, для получения нового опыта с целью дальнейшего карьерного продвижения
Scaffolding	«Строительные леса» — обучающийся сотрудник получает «подпору» от опытного учителя по овладению новыми компетенциями
Mentoring	Наставничество — ментор-наставник прикрепляется к новому сотруднику в процессе его адаптации для передачи профессионального опыта
Трекинг	Трекер сопровождает стартап, работает индивидуально с руководителем бизнеса: осуществляет поиск ценностей целевой аудитории, тестирует гипотезы, разрабатывает MVP, масштабирует бизнес, выводит компанию на новые ниши
Тьюторство	Тьютор выстраивает индивидуальную траекторию в обучении и развитии сотрудника со специфическими потребностями, уникальной профессией, наличием необычных талантов или особенностями здоровья

Продолжение таблицы 2

Метод	Характеристика метода
Эдвайзинг	Эдвайзер — консультант-эксперт в проектном менеджменте, решающий стратегические задачи по развитию в области, в которой у персонала недостаточно компетенций
Фасилитация	Фасилитатор создает комфортную обстановку в коллективе, налаживает коммуникационные связи, обеспечивает правила проведения организационных мероприятий
Супервизия	«Обзорение сверху», «лечение лечения» — супервизор наблюдает за работой ментора, эксперта, консультанта по развитию с последующим обсуждением и резюмированием
Кинотренинг	Кинотренинг — кинотерапия, синемалогия, фильмотерапия, кинолога — обучение и развитие персонала посредством кино
Геймификация	Геймификация — использование игровых методов в неигровых процессах, в частности, в управлении развитием персонала
Баскет-метод	Моделирование для сотрудников ситуации, приближенной к реальности
Artificial intelligence	Искусственный интеллект облегчает прохождение онбординга и становится цифровым наставником, выступает в качестве ассистента при тестировании и поиске информации, упрощает взаимодействие с экспертами, группирует обратную связь, генерирует инновационные идеи, быстро оформляет презентации (ChatGPT, Notion AI, Slider, Midjourney)

Таблица 3 — Практика управления развитием персонала российскими компаниями*

Компания	Характеристика обучения и развития персонала
Сбербанк	Сотрудники развивают профессиональные навыки на курсах, подобранных ИИ, проходят стажировки и обучаются на программах для кадрового резерва. Корпоративный акселератор SberUp выступает трекером в сфере запуска стартапов
Полиметалл	Компания применяет программу «Молодые лидеры» для индивидуальной работы с кадровым резервом, базируется на подходах «нулевого травматизма» и «создание инклюзивной среды», обучает персонал в собственном интерактивном приложении
МФЦ	Сотрудники оказывают населению огромное количество дифференцированных услуг, поэтому систематически совершенствуются с помощью специальных диалоговых тренажеров
METRO Cash and Carry	Мерчандайзеры дистанционно в геймифицированной форме учатся у тренажера, позволяющего выстраивать верную последовательность действий в процессе выкладки товаров
Альфа-Капитал	Компания предлагает каждому сотруднику более 100 дистанционных курсов, ориентированных как на развитие профессиональных компетенций, так и хобби

* Составлено авторами из открытых источников.

Таким образом, развитие персонала является центральным звеном в разработке и реализации HR-стратегии компании, миссия которой сводится к клиентоориентированности во внешней среде и человекоцентричности во внутренней. Выбор метода обучения и развития персонала зависит от поставленных стратегических целей, стиля управления, корпоратив-

ной культуры, специфики отрасли, размера организации, задач обучения, бюджета, кадровой политики. Современные реалии подтверждают, что на смену традиционным форматам обучения приходят инновационные методы развития сотрудников, базирующиеся на цифровом контенте, искусственном интеллекте и интерактивных геймифицированных технологиях.

Список источников

1. Кузнецова Е. В., Сабирова З. Э. Управление стрессом персонала в современных условиях SHIVA-мира // Экономика и управление. 2023. № 5. С. 111–115.
2. Thoren P.-M. Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees). Lioncrest Publishing, 2017. 386 p.
3. Eubanks B. Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce. Kogan Page Publishers, 2022. 272 p.
4. Колосова О. Г. Обучение и развитие персонала в российских и зарубежных организациях // Управление развитием персонала. 2023. № 03(75). С. 222–229.
5. Прокопьев А. В., Чернышова Т. Н. Современные методы обучения персонала в организации и их влияние на развитие человеческого потенциала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 4-2. С. 236–243.
6. Левкина В. Н. Социальное развитие персонала посредством внедрения инновационных технологий подготовки и обучения сотрудников // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. № 1(57). С. 109–116.
7. Григорьева И. С. Как оценить развитие персонала в организации // Управление развитием персонала. 2024. № 02(78). С. 112–117.
8. Как компании управляют человеческим капиталом — актуальная статистика // Mirapolis : сайт. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/kak-kompanii-upravlyaut-chelovecheskim-kapitalom>. Дата публикации: 12.07.2023.

References

1. Kuznetsova E. V., Sabirova Z. E. Personnel stress management in modern conditions of the SHIVA world. *E`konomika i upravlenie = Economics and management*. 2023;(5):111–115. (In Russ.).
2. Thoren P.-M. Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees). Lioncrest Publishing; 2017. 386 p.
3. Eubanks B. Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce. Kogan Page Publishers; 2022. 272 p.
4. Kolosova O. G. Training and development of personnel in Russian and foreign organizations. *Upravlenie razvitiem personala = Personnel development management*. 2023;(03(75)):222–229. (In Russ.).
5. Prokopyev A. V., Chernyshova T. N. Modern methods of training personnel in organizations and their influence on the development of human potential. *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(4-2):236–243. (In Russ.).
6. Levkina V. N. Social development of personnel through the introduction of innovative technologies for training and education of employees. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta imeni N. I. Lobachevskogo. Seriya: Social`ny`e nauki = Bulletin of the N. I. Lobachevsky Nizhny Novgorod University. Series: Social Sciences*. 2020;(1(57)):109–116. (In Russ.).
7. Grigorieva I. S. How to evaluate the development of personnel in an organization. *Upravlenie razvitiem personala = Personnel development management*. 2024;(02(78)):112–117. (In Russ.).
8. How companies manage human capital — current statistics. Mirapolis: site. Available from: <https://www.mirapolis.ru/blog/kak-kompanii-upravlyaut-chelovecheskim-kapitalom>. Publication date: July 12, 2023. (In Russ.).

Информация об авторах

З. Э. Сабирова — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления;
Е. В. Кузнецова — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры цифровых технологий в экономике и управлении.

Information about the authors

Z. E. Sabirova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management;
E. V. Kuznetsova — Candidate of Science (Sociological), Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Digital Technologies in Economics and Management.

Статья поступила в редакцию 02.09.2024; одобрена после рецензирования 19.09.2024; принята к публикации 23.09.2024.

The article was submitted 02.09.2024; approved after reviewing 19.09.2024; accepted for publication 23.09.2024.