ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Космылина З.Х., магистр,

УУНиТ, г. Уфа, Россия

Стовба А.В., к.ф.н., доцент,

Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия

Аннотация. В статье осуществлен анализ зарубежного опыта управления развитием персонала организации. Рассмотрены основные модели и технологии управления развитием персонала, используемые специалистами экономически развитых стран. Резюмируется, что система обучения персонала должна строиться поэтапно: от анализа потребностей до оценки эффективности и корректировки программ. Специфика обучения персонала требует учета принципов андрагогики, категории персонала и отраслевых особенностей.

Ключевые слова: управление персоналом, управление, менеджмент, менеджер, персонал, коучинг.

Переход к непрерывному развитию персонала требует от организаций использования современных подходов, моделей и методов, обеспечивающих не только передачу знаний, но и формирование устойчивых компетенций, необходимых для решения стратегических задач. В научной литературе и практике управления человеческими ресурсами накоплен значительный опыт в этой сфере, который целесообразно систематизировать [4; 7].

В современной теории и практике управления развитием персонала выделяется несколько ключевых подходов. Компетентностный подход рассматривает развитие персонала как процесс целенаправленного формирования и совершенствования компетенций, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций. В рамках этого подхода создаются модели компетенций (включающие профессиональные знания, умения, а также личностные качества и ценности), которые служат основой для разработки программ обучения, оценки персонала и планирования карьеры. Данный подход позволяет четко определить разрыв между текущим уровнем сотрудника и требованиями должности.

Цикл обучения Колба описывает процесс освоения нового опыта через четыре этапа: конкретный опыт (получение нового опыта), рефлексивное наблюдение (обдумывание и анализ), абстрактная концептуализация (формирование выводов и теорий) и активное экспериментирование (применение знаний на практике). Этот подход позволяет проектировать программы обучения, учитывающие индивидуальные стили усвоения информации, и делает акцент на важности практической отработки.

Модель ADDIE представляет собой универсальный алгоритм разработки обучающих

программ, включающий пять этапов: анализ (определение потребностей и целевой аудитории), проектирование (постановка целей и выбор форматов), разработка (создание контента), реализация (проведение обучения) и оценка (анализ результатов). Данная модель широко используется при создании корпоративных курсов и электронных образовательных ресурсов, обеспечивая системность и управляемость процесса обучения.

Для оценки результативности развития персонала применяется модель Киркпатрика, предполагающая четыре уровня оценки: реакция обучающихся (насколько им понравилось), усвоение знаний (что они запомнили), изменение поведения (как они применяют это на рабочем месте) и влияние на результаты деятельности организации (как изменились бизнес-показатели). Дополнением к ней служит модель Филлипса, которая добавляет пятый уровень — возврат на инвестиции (ROI), позволяющий оценить экономическую эффективность программ обучения через соотношение затрат и полученного эффекта.

Помимо моделей, важное значение имеет выбор методов развития персонала. Традиционно их делят на обучение на рабочем месте (наставничество, стажировки, ротация) и обучение вне рабочего места (лекции, семинары, тренинги). В последние годы широкое распространение получили дистанционные и цифровые методы: e-learning, вебинары, использование LMS-платформ, микрообучение и видеокурсы. Они позволяют масштабировать обучение на территориально распределенные подразделения и снижать затраты [1; 5]. Инновационными методами являются VR/AR-тренажеры, симуляторы и геймификация, которые обеспечивают высокую вовлеченность и безопасную отработку практических навыков в условиях, приближенных к реальным [2]. Сравнительная характеристика ключевых моделей развития персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика моделей развития персонала.

Модель	Сущность	Основное преимущество	Ограничение
Компетентностный подход	Формирование компетенций под задачи организации	Связь обучения с требованиями должности	Трудоёмкость разработки моделей компетенций
Модель 70–20–10	Приоритет обучения на рабочем месте и через взаимодействие		

Практическая направленность, низкие затраты

Сложность оценки вклада элемента

Цикл Колба

Учёт индивидуальных стилей обучения

Глубокое усвоение материала

Требует высокой квалификации

Модель ADDIE

Алгоритм проектирования программ обучения

Системность, управляемость процесса

Длительность разработки

Модель Киркпатрика

Четырёхуровневая оценка эффективности

Комплексность оценки

Сложность оценки поведенческих изменений

Модель Филлипса

Оценка возврата на инвестиции (ROI)

Экономическая обоснованность

Требует точных финансовых данных

Как видно из таблицы 1, ни одна из моделей не является универсальной. На практике организации, как правило, комбинируют различные подходы: используют модель 70–20–10 для планирования развития, модель ADDIE - для разработки программ, а модель Киркпатрика — для оценки их результативности.

Отечественный и зарубежный опыт развития персонала имеет как общие черты, так и различия. В российской практике акцент традиционно делается на наставничество, передачу опыта от старших к младшим, формирование кадрового резерва и создание корпоративных университетов. Это во многом обусловлено историческими традициями и отраслевой спецификой: крупные промышленные компании активно развивают внутренние учебные центры и используют системы дистанционного обучения для охвата территориально распределенных филиалов [3]. Кроме того, важную роль играет государственное регулирование - внедрение профессиональных стандартов и независимой оценки квалификации, что требует от бизнеса системной работы по подтверждению компетенций работников.

В зарубежных компаниях (особенно в международных корпорациях) больше внимания уделяется индивидуальным планам развития (ИПР), коучингу, применению модели 70-20-10, цифровым экосистемам обучения и непрерывному самообразованию сотрудников. Это связано с высокой конкуренцией за таланты на глобальном рынке труда и стремлением к максимальной персонализации обучения, когда сотрудник сам выступает заказчиком и активным участником своего развития [6].

Вместе с тем, в последние годы наблюдается сближение подходов: российские организации всё активнее внедряют LMS-платформы, микрообучение и модели оценки эффективности (ROI), перенимая зарубежный опыт цифровизации. В свою очередь, западные компании заимствуют опыт наставничества, корпоративных университетов и «школ мастеров», отмечая их высокую эффективность для передачи уникальных практических знаний и формирования корпоративной культуры.

Переходя от опыта к инструментарию, следует отметить, что многообразие методов развития персонала требует их систематизации. В теории и практике управления человеческими ресурсами методы принято классифицировать по двум ключевым основаниям: по месту проведения и по форме передачи знаний (традиционные и инновационные).

Обучение на рабочем месте отличается практической направленностью, быстрой адаптацией к производственным условиям и низкой стоимостью, однако может страдать от «стихийности» и недостатка системных теоретических знаний. Обучение вне рабочего места (в учебных центрах, вузах, на тренингах) обеспечивает системность, доступ к экспертам и глубокую проработку материала, но требует отрыва от производства и высоких финансовых затрат. Современный подход предполагает использование смешанного обучения (blended learning), которое позволяет объединить сильные стороны обоих подходов.

Отечественный и зарубежный опыт развития персонала имеет как общие черты, так и различия. В российской практике акцент традиционно делается на наставничество, передачу опыта от старших к младшим, формирование кадрового резерва и корпоративные университеты. В зарубежных компаниях больше внимания уделяется индивидуальным планам развития, коучингу, 70–20–10, цифровым экосистемам обучения и непрерывному самообразованию. Вместе с тем в последние годы наблюдается сближение подходов: российские организации всё активнее внедряют дистанционные форматы, LMS-платформы и модели оценки эффективности обучения, а зарубежные компании заимствуют опыт наставничества и корпоративных университетов.

Анализ практики показывает, что современные организации активно комбинируют традиционные методы с цифровыми и инновационными форматами. В отечественной и зарубежной практике накоплен значительный опыт применения цифровых инструментов в развитии персонала. Так, компания АО «Мерседес-Бенц РУС» использует очки смешанной реальности Microsoft HoloLens для ускорения образовательного процесса при изучении трехмерных цифровых моделей автомобилей. В медицинских центрах применяются симуляторы и VR-программы для отработки навыков сотрудников скорой помощи. Для постановки задач и ускорения адаптации небольшие компании используют сервисы вроде a2b.su, а для дистанционного обучения — сервисы видеосвязи (Газпром, Wilsocom, Макдональдс, DNS).

Особое место в современной практике занимает управление знаниями и передача опыта. Помимо классического наставничества, используются такие инструменты, как ротация и обмен ролями. Например, в некоторых компаниях практикуется временный обмен должностями между начальником подразделения и подчиненным (на несколько месяцев). Это позволяет руководителю не терять профессиональную квалификацию и лучше понимать проблемы персонала, а сотруднику - получить управленческий опыт. Другой интересной практикой является временное выполнение офисными сотрудниками (вплоть до топ-менеджеров) функций простых рабочих, что повышает их лояльность и углубляет понимание производственных процессов.

Специфика развития персонала в различных организациях определяется сезонностью работ, распределенностью объектов и повышенными требованиями к охране труда. Это обусловливает необходимость сочетания обучения на рабочем месте (наставничество, инструктажи, стажировки) с дистанционными форматами и обязательной отработкой практических навыков на симуляторах или VR-тренажёрах.

Построение системы обучения в организации должно носить системный и

цикличный характер. На основе анализа литературы можно выделить следующие этапы разработки системы обучения персонала:

1. Анализ потребности в обучении - выявление разрыва между требуемым и фактическим уровнем компетенций работников.

2. Постановка целей обучения - определение конкретных, измеримых результатов, которых должна достичь программа.

3. Выбор методов и форматов обучения - подбор методов, соответствующих целям, категории персонала и условиям организации.

4. Разработка программы и плана обучения - определение содержания, сроков, ответственных исполнителей и бюджета.

5. Реализация обучения - проведение мероприятий, обеспечение организационных и технических условий.

6. Оценка эффективности обучения - определение результативности по выбранным критериям.

7. Корректировка программы - внесение изменений на основе полученных результатов.

Проведённый анализ современных подходов, моделей и методов развития персонала

позволяет сделать следующие выводы. В современной практике применяется широкий спектр моделей развития: компетентностный подход, модель 70–20–10, цикл Колба, модель ADDIE, модели Киркпатрика и Филлипса. Каждая из них имеет свои преимущества и ограничения, поэтому в организациях, как правило, используется их комбинация. Методы развития персонала включают обучение на рабочем месте (наставничество, коучинг, ротация), традиционное обучение вне рабочего места, дистанционные и цифровые форматы, а также инновационные методы (VR/AR, геймификация). Отечественный и зарубежный опыт различаются по акцентам, но в последние годы наблюдается их сближение.

Таким образом, система обучения персонала должна строиться поэтапно: от анализа потребностей до оценки эффективности и корректировки программ. Критерии эффективности обучения включают реакцию, усвоение, изменение поведения, результаты деятельности и экономические показатели. Специфика обучения персонала требует учёта принципов андрагогики, категории персонала и отраслевых особенностей.

Литература

1. Пронина С.Н., Стовба А.В., Лой Л.С. Образование как базовая сфера формирования и развития человеческого капитала на муниципальном уровне // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики и информатики: Материалы Международной научно-практической конференции. Бирск: Бирский филиал УУНиТ, 2023. С. 267-271.

2. Стовба А.В., Соколов В.М. Проблемы инновационного развития российского общества // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-1. С. 731.

3. Хайдаров А.А., Габдулхаков Р.Б., Стовба А.В. Развитие кадрового потенциала в эпоху цифровой трансформации высшего образования // Информационные технологии в образовании и науке. Материалы II Международной научно-практической конференции. Бирск: Бирский филиал УУНиТ, 2026. С
. 330-332.

4. Gusmanov R.U., Stovba E.V., Avarskii N.D., Lukyanova M.T., Galiev R.R. Foresight as an innovative tool for strategic planning of sustainable rural development // Progress in Industrial Ecology. 2020. Т. 14. № 3-4. С. 284-305.

5. Gusmanov R., Askarov A., Lukyanova M., Kovshov V., Stovba E. Strategic planning of rural development based on foresight methodologies // Scientifica. 2020. Т. 2020. С. 5195104.

6. Kutliyarov D.N., Terekhov I.G., Stovba E.V., Bulatov B.G., Sokolova V., Nedoseko I.V. Economic modeling of household farming in the Republic of Uzbekistan // Polish Journal of Environmental Studies. 2023. Т. 32. № 6. С. 5137-5146.

7. Semin A.N., Gusmanov R.U., Stovba E.V. Methodology of foresight research in the formation of the regional rural areas development strategy // Spirit Time. 2021. № 8 (44). С. 34-36.