

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТА

*Абдиуалиева Гулзада Азатовна,  
Махмудова Зохида Максудали кизи,  
Студентки 4 курса Национального университета Узбекистана,  
Gmail: [abdiualievagulzada8@gmail.com](mailto:abdiualievagulzada8@gmail.com)  
Gmail: [makhmudovazokhida@gmail.com](mailto:makhmudovazokhida@gmail.com)*

**Аннотация.** *Статья рассматривает современные методы развития персонала в зарубежной практике управления человеческими ресурсами. Анализируются такие инновационные подходы, как "secondment", "buddying" и "shadowing", их применение и эффективность в различных организационных контекстах. Исследуются особенности американской и японской моделей управления персоналом, а также тенденция к их интеграции в мировой практике.*

**Ключевые слова.** *развитие персонала, secondment, buddying, shadowing, американская модель управления, японская модель управления, интеграция подходов, эффективность персонала, инновационные методы обучения.*

**Annotation.** *The article examines modern methods of personnel development in foreign human resource management practices. Innovative approaches such as "secondment", "buddying" and "shadowing" are analyzed, their application and effectiveness in various organizational contexts. The features of the American and Japanese models of personnel management, as well as the tendency towards their integration in world practice are explored.*

**Keywords.** *personnel development, secondment, buddying, shadowing, American management model, Japanese management model, integration of approaches, staff efficiency, innovative teaching methods.*

Современные подходы к обучению персонала включают не только формальные методы, но и "неформальное обучение" на рабочем месте. Это может быть поиск информации онлайн, обмен опытом с коллегами, участие в разнообразных проектах и профессиональных сообществах. HR-специалисты стремятся сделать такое обучение максимально эффективным. Управление персоналом - ключевая функция в любой организации. Она направлена на обеспечение компании нужными сотрудниками, повышение эффективности их работы и правильную организацию труда. Сегодня системы управления персоналом в разных странах часто сочетают элементы различных подходов.

Научный подход к организации труда впервые предложил Ф. Тейлор<sup>1</sup>. Он считал, что высокой производительности можно достичь, применяя научные методы в обучении работников и четко объясняя им задачи и способы их выполнения.

Американская модель управления персоналом отличается индивидуализмом. Это проявляется в том, что менеджеры полностью отвечают за свою работу, а также в большом внимании к компетентности сотрудников. Развитие персонала считается важным фактором успеха компании на мировом рынке. Одним из эффективных методов обучения считается "secondment" - временное перемещение сотрудника в другое подразделение или даже в другую организацию. Это может быть как внутренний обмен между отделами, так и внешний - с компаниями из других сфер, госучреждениями или некоммерческими организациями.

На Западе "secondment" очень популярен: 87% английских работодателей считают его очень эффективным. Этот метод особенно ценят компании с плоской структурой, где ограничены возможности карьерного роста. Обмен может длиться от нескольких недель до года и подходит для сотрудников всех уровней. Обычно зарплату "командированному" сотруднику платит его основная компания. Расходы могут покрываться из разных бюджетов: на обучение, на связи с государством или на благотворительность. Иногда затраты возмещает принимающая организация. "Secondment" считается эффективным методом развития персонала, так как позволяет сотрудникам получить новые знания, навыки и опыт в другой рабочей среде.

Западные HR-специалисты обнаружили, что метод "secondment" (временное перемещение сотрудников) выгоден для всех участников процесса:

1. Сотрудник получает возможности для личного роста, приобретает разнообразный опыт и новые навыки, учится решать сложные задачи в разных условиях.
2. Компания, отправляющая сотрудника, получает более квалифицированный персонал, улучшает командную работу, повышает мотивацию сотрудников, расширяет сеть контактов и улучшает свою репутацию.
3. Принимающая организация получает дополнительные ресурсы для своих проектов.

Несмотря на сложности (например, адаптация сотрудника к новой среде), этот метод широко используется в Великобритании. Около 71% британских компаний применяют "secondment" наряду с другими методами обучения. HR-

<sup>1</sup> [https://ikafedra.com/wp-content/uploads/2017/05/tipu\\_2.pdf](https://ikafedra.com/wp-content/uploads/2017/05/tipu_2.pdf)

менеджеры включают его в планы развития персонала и поддерживают сотрудников специальными тренингами до и после "командировки".

Примеры использования "secondment":

1. Сотрудники отдела обслуживания клиентов обучаются управлению цепочками поставок у партнеров компании.
2. Менеджеры среднего звена работают над проектами в общественных организациях.
3. Сеть магазинов Budgens отправила менеджеров в школу для развития коммуникативных навыков и творческих способностей.

Следующий метод управления Buddying. Это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения результатов через передачу друг другу обучающей и развивающей информации. Метод "buddying" - это современный подход к развитию персонала, который находит применение в различных ситуациях:

1. При адаптации новых сотрудников или при внутренних перемещениях
2. Для поддержки организационных изменений
3. Для улучшения коммуникации между отделами и компаниями-партнерами
4. Для развития soft skills персонала
5. В качестве инструмента командообразования

Суть метода заключается в равноправном обмене информацией и обратной связью между сотрудниками при решении рабочих задач и освоении новых компетенций. В отличие от наставничества или коучинга, в "buddying" нет иерархии - участники равны в своих ролях. Этот подход требует активного участия HR-отдела в координации процесса и обучении участников навыкам конструктивной обратной связи. Для эффективной реализации метода необходимо проводить регулярные тренинги и консультации.

В Узбекистане элементы "buddying" часто используются в программах адаптации новых сотрудников, хотя и под другими названиями. При этом нередко происходит смешение понятий наставничества, коучинга и "buddying". Эффективность данного метода высоко оценивается в международной практике. Например, в Великобритании 85% коммерческих организаций считают "buddying" (наряду с наставничеством) очень результативным инструментом развития персонала.

Применение "buddying" способствует более быстрой интеграции новых сотрудников, повышению эффективности организационных изменений, улучшению внутренних и внешних коммуникаций, развитию личностных и профессиональных качеств персонала, а также укреплению командного духа в организации.



Следующий метод **Shadowing** представляет собой инновационный подход к ознакомлению потенциальных сотрудников, преимущественно выпускников вузов, с реальными условиями работы в компании. Суть метода заключается в предоставлении возможности кандидату наблюдать за рабочим процессом опытного специалиста в течение нескольких дней, фактически становясь его "тенью". Этот метод позволяет студентам получить практическое представление о выбранной профессии, оценить свои знания и навыки, а также повысить мотивацию к обучению. Для эффективной реализации программы Shadowing компании проводят подготовительные тренинги для сотрудников, принимающих участие в программе.

Shadowing приносит пользу всем участникам процесса. Компании получают возможность привлечь мотивированных и осознанно выбравших профессию молодых специалистов, улучшить свой имидж как работодателя, а также повысить эффективность работы своих сотрудников. Для вузов это возможность укрепить партнерство с бизнесом и повысить качество образовательных программ.

В Великобритании Shadowing широко распространен - его используют около 71% компаний<sup>2</sup>. Специалисты по управлению персоналом отмечают, что это простой, недорогой и эффективный метод обучения и отбора персонала. Внедрение Shadowing может стать важным шагом в совершенствовании системы подготовки кадров и повышении эффективности взаимодействия между образовательным сектором и бизнесом в России.

В современном управлении персоналом наблюдается тенденция к интеграции различных моделей, включая американскую, японскую и западноевропейскую. Это отражает процесс интернационализации менеджмента. Важным этапом стало внедрение системного подхода и разработка моделей организации как развивающейся системы, что привело к формированию концепции управления человеческими ресурсами.

В развитых странах преобладают два основных подхода: американский и японский. Американский подход фокусируется на определении требований к должности и подборе соответствующих работников. Он характеризуется акцентом на индивидуальные результаты, краткосрочные цели и персональную ответственность. Американские компании часто практикуют гибкую политику найма и увольнения.

Японский подход, напротив, ориентирован на изучение сильных сторон работника и подбор подходящей должности. Он отличается долгосрочной перспективой работы, комплексной оценкой сотрудников и сильной

<sup>2</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovoy-i-rossiyskoy-praktiki-adaptatsii-personala>

корпоративной культурой. Японские компании стремятся к балансу интересов руководства, инвесторов и работников, поощряя коллективизм и лояльность сотрудников.

В США и Европе существует четкое разделение между инженерно-техническим персоналом и рабочими, в то время как в Японии эта граница менее выражена. Японские компании не классифицируют работников по уровням квалификации при найме, ожидая, что все сотрудники будут постоянно повышать свою квалификацию.

В современной практике управления человеческими ресурсами наблюдается тенденция к интеграции различных подходов, сочетающих элементы американской, японской и европейской моделей. Инновационные методы развития персонала, такие как "secondment", "buddying" и "shadowing", демонстрируют высокую эффективность в развитых странах. Эти методы способствуют повышению квалификации сотрудников, улучшению коммуникации внутри организации, адаптации новых работников и укреплению связей между образовательным сектором и бизнесом. Внедрение этих подходов в практику управления персоналом может значительно повысить эффективность использования человеческих ресурсов и конкурентоспособность компаний на глобальном рынке.

#### Список использованной литературы:

1. Скитёва Е.И. Тенденции в мотивации персонала в компаниях // Инновации и инвестиции. 2021. №11. С. 51-53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-v-motivatsii-personala-vkompaniyah>.
2. Назарова О.И., Аяганов А.Ж., Кожабек Г.Д., Наймушин Д.Г. Управленческие технологии будущего // НИР/S&R. 2022. №1 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskietehnologii-buduschego>
3. <https://studfile.net/preview/4540242/page:10/>
4. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovoy-i-rossiyskoj-praktiki-adaptatsii-personala>
5. [https://ikafedra.com/wp-content/uploads/2017/05/tipu\\_2.pdf](https://ikafedra.com/wp-content/uploads/2017/05/tipu_2.pdf)