

Ссылка для цитирования этой статьи:

Карпенко М.А. Опыт использования методов развития персонала Shadow и Secondment в аутстаффинге // Human Progress. 2020. Том 6, Вып. 3. С. 4. URL: http://progress-human.com/images/2020/Tom6_3/Karpenko.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.163.4

УДК 331.361.3

ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА SHADOWING И SECONDMENT В АУТСТАФФИНГЕ



Карпенко Мария Анатольевна
Менеджер по персоналу
ООО «ПК ФОРУМ»

Nika_karpenko@mail.ru
оф. 2, 88, ул. Татищева,
г. Екатеринбург, РФ, 620028
+7 (343) 388-34-44

Аннотация. Статья посвящена анализу использования таких инновационных методов развития персонала, как Shadowing и Secondment, которые применяются в компании-аутстаффере. Анализ проведен на примере компании ООО «ПК «Форум», предоставляющей персонал для строительных организаций по возведению энергокомплексов для нефтегазового сектора, горнодобывающей промышленности и др. В статье подчеркивается важность использования инновационных методов развития персонала для сохранения и повышения конкурентоспособности компании. В ходе исследования был проведен анализ динамики численности персонала организации по категориям и дан краткий обзор о динамике использования новых форм развития персонала. Проанализирована система обучения вновь принятых работников и система повышения квалификации для уже работающих; определена роль и место методов Shadowing и Secondment в процессе развития персонала. Выявлены особенности использования указанных методов в строительной отрасли, специфика и принципы их использования в компании, предоставляющей персонал на аутстаффинг. Кроме того, выявлены преимущества использования именно этих методов, проанализированы полученные результаты обучения. Статья может быть интересна специалистам, выстраивающим систему развития персонала в компании с использованием инновационных методов развития.

Ключевые слова: управление персоналом; развитие персонала; инновационное управление персоналом; аутстаффинг; Shadowing; Secondment.

JEL коды: J 24, M 51, M 53.

Введение

Решение проблемы дефицита высококвалифицированных кадров в условиях интенсивного развития всех отраслей является одной из приоритетных стратегических задач. Поэтому применение современных технологий подготовки кадров является необходимым условием инновационных изменений на действующих предприятиях. Вопросы использования инновационных методов развития персонала является объектом исследования, как в России [1], так и за рубежом [2]. Актуальность темы обусловлена тем, что в последнее время кадровые процессы в отечественных компаниях часто бывают хаотичными и порой необоснованными. Объясняется это определенным субъективизмом при подборе, отборе, найме и продвижении персонала, который возникает вследствие неблагоприятной ситуации на рынке труда или практики монопольного и единоличного принятия решения. Для решения этой проблемы необходим действенный механизм управления на основе современных технологий управления персоналом. Большинство компаний сегодня либо хотят нанять наиболее квалифицированный персонал, либо обучить свой существующий персонал, чтобы сделать их компетентными в борьбе с конкурентами. Обучение персонала можно определить как процесс развития существующего персонала компании, который может проводиться для роста производительности труда компании и повышения вовлеченности [3]. Обучение персонала дает ряд преимуществ как для работодателя, так и для сотрудников [4]. От того, насколько эффективно в компании поставлен процесс подбора, отбора и дальнейшего развития персонала, в значительной степени зависит качество работников, их вовлеченность [5] и вклад в деятельность организации.

Цель данной статьи заключается в анализе современных инновационных методов развития персонала на примере компании ООО «ПК «Форум».

Использование Shadowing и Secondment как методов развития персонала в компании-аустаффере

В современном столь быстро развивающемся мире все чаще говорят о значимости постоянного профессионального развития персонала, так как оно формирует неотъемлемое условие успешного функционирования любого предприятия [6]. Развитие персонала является одним из ключевых направлений в процессе достижения экономической устойчивости и конкурентоспособности. Новые технологии, товары и услуги появляются только там, где

присутствует высокий потенциал работников, а их компетентность соответствует самым высоким требованиям.

Очевидно, что в данных обстоятельствах уже недостаточно просто найти высококвалифицированных работников, их нужно уметь удержать, грамотно мотивировать и стимулировать к результативной работе [7]. Вместе с тем имеются определенные трудности создания системы развития персонала, адекватной все возрастающим требованиям, также не всегда удается практически решить проблемы оптимального использования трудового потенциала в системе общего контура управления.

На актуальности и важности развития персонала сделан акцент в резолюции VI Международной конференции по образованию взрослых (CONFINTEA VI), проводившейся в Бразилии в 2009 году под эгидой ЮНЕСКО. Среди главных инструментов в решении глобальных проблем XXI века наряду с сохранением мира, расширением демократии, соблюдением прав человека, устойчивым развитием экономики и защитой окружающей среды выделено совершенствование и повышение потенциала человеческих ресурсов [8].

Отдельно следует отметить, что в настоящее время на смену теории, рассматривающей персонал как фактор затрат, которые необходимо уменьшать, пришла теория управления человеческими ресурсами. Согласно этой теории, персонал является одним из ресурсов организации, которым необходимо рационально управлять, создавать благоприятные условия для его развития, вкладывая в это значительные средства. Подтверждением важности профессионального развития является тот факт, что зарубежные компании выделяют на эти цели до 10% фонда заработной платы [9].

Ценность человеческого ресурса и его роль в развитии и эффективности деятельности фирмы подтверждает также тот факт, что компании вынуждены привлекать персонал, используя новые формы. Например, все большее распространение приобретают такие формы привлечения квалифицированного персонала, как аутсорсинг и аутстаффинг. Аутстаффинг — аренда специалиста, работающего в компании-подрядчике (аутстаффер) для работы на проекте в компании-заказчике. Специалист является частью команды клиента наряду с другими членами команды, его работа регулируется менеджерским составом. При этом клиент платит компании-подрядчику за услуги аутстаффинга по контракту, а он, в свою очередь, платит зарплату специалисту.

В этих условиях становится понятным, что руководители современных предприятий должны активизировать его инновационное поведение персонала, создавать условия для его профессионального и творческого развития, применять прогрессивные подходы к мотивации труда [5].

Изучению комплекса вопросов, связанных с развитием персонала, посвящен ряд исследований известных зарубежных и отечественных ученых, в частности Н. Аймаутовой [6], М. Армстронга [9], Х. Грэхема [10], В. Еськова, Г. Маслоу [11], К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда и др.

Вопрос связи стратегического управления человеческими ресурсами с изменениями и инновациями на предприятиях анализируется в трудах М. Армстронга [9], Н. Эмерсона, М. Хансена, Р. Дафта [12], П. Друкера [13], П. Сенге [14].

Несмотря на наличие фундаментальных основ управления человеческими ресурсами, кейсов зарубежных организаций, проблематика развития персонала в условиях инновационных изменений исследована фрагментарно, особенно на отраслевом уровне, что создает предпосылки для дальнейших научных и практических исследований в данном направлении.

Компания ООО «ПК «Форум» работает в строительной отрасли и предоставляет сотрудников для реализации проектов по возведению энергокомплексов для предприятий нефтегазового сектора, горнодобывающей промышленности, инфраструктурных проектов.

Анализ деятельности организации показал, что из 201 человека, которых компания предоставляет строительным организациям, 162 человека относятся к категории рабочих. На рисунке 1 представлена динамика наемного персонала:

Рис. 1: Динамика численности предоставляемого персонала организации¹



Доля рабочих в общей численности персонала в 2019 году составила 80,60%. Компания, предоставляя персонал для строительных работ, понимает, что залог развития компании – это

¹ Составлено автором

квалификация предоставляемых сотрудников. Поэтому большое внимание уделяется развитию персонала. Рассмотрим основные особенности и итоги обучения персонала:

- повышение квалификации длится от 72 до 140 академических часов и распространяется на работы, осуществляемые как на обычных объектах капитального строительства, так и на особо опасных, технически сложных и уникальных объектах (согласно ст. 48.1 ГрК РФ);

- в компании существует программа субсидирования затрат на образование. На субсидию имеют права сотрудники, проработавшие не менее 2 лет. Также, по окончании обучения, сотрудники должны отработать не менее 5 лет в компании. Размер субсидии может колебаться в пределах от 20 до 70% от суммы затрат на обучение (в среднем, около 40%).

За время работы на организацию они получают образование и продвигаются по службе. За последние 5 лет 15% из числа рабочих получили средне-специальное и высшее образование и повышение по карьере. Такая система приводит к тому, что 87% из числа сотрудников предприятия имеют несколько квалификаций (в среднем около 4). 63% из них получили вторую и более квалификацию в процессе работы в компании.

В настоящее время в учебных заведениях, с которыми сотрудничает ООО «ПК «Форум», проводятся курсы переподготовки и повышения квалификации по нескольким направлениям, в частности специально разработаны программы для специалистов различного профиля, учитывающие последние достижения зарубежной и отечественной науки, для повышения уровня образования и профессиональной квалификации.

Необходимые требования к квалификации сотрудников строительных организаций – это пройти обучение по строительству, проектированию, инженерным изысканиям, энергоаудиту и т.д., а также повышать и подтверждать свою квалификации каждые 5 лет, согласно действующего законодательства.

Вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение в учебном центре НЧОУ ДПО «УЭЦ «Строитель», а также в ООО «НАКС-Урал», с которыми компания заключила договор. Половина стоимости обучения оплачивается за счет предприятия, для некоторых работников обучение может быть бесплатным, это зависит от планов карьеры каждого сотрудника. При этом сотрудник может повышать свою квалификацию и образование в любом другом учебном центре на его выбор. После получения образования работники отрабатывают полученные знания на практике и уже на следующем этапе используется Shadowing или Secondment.

Акцент именно на этих методах развития кадров связан с тем, что в основном работники приходят на должность разнорабочих.

Shadowing дословно переводится как «слежение за работой» [10]. Этот метод предусматривает, что сотрудник, специализирующийся на какой-то конкретной области выполнения работ (например, бетонщик или отделочник) имеет возможность работать вместе с рабочими других специальностей и получить опыт о специфике выполнения заданий, о роли данной профессии на участке, а также получить представление об этой конкретной области специализации.

Использование Shadowing, как эффективного инструмента развития компании ООО «ПК «Форум», демонстрирует высокие результаты, а именно:

- улучшение связей между различными отделами, подразделениями, участками работы компании, что стимулирует постоянное улучшение и повышение результатов работы сотрудников;
- устранение барьеров между сотрудниками, благодаря организации их сетевой работы;
- возможность поделиться передовым опытом и дать шанс саморазвитию работников, которые только пришли на работу в компанию и имеют только одну специальность;
- сотрудники компании могут просматривать и анализировать выполняемую ими работу под другим углом.

Слежение за работой дает сотрудникам компании уникальную возможность узнать, как работают другие подразделения и участки и каковы их роли. Это развивает более глубокое знание и понимание функций, профессий и особенностей выполняемых работ.

В компании используется два типа Shadowing, первый тип – это «линейное наблюдение». В основном данный тип применяется для новичков и тех, кто хочет сменить строительную специальность. Линейное наблюдение предполагает, что обучающийся будет проводить согласованный период времени, наблюдая за повседневной работой специалиста. Это может включать в себя целый ряд мероприятий, таких как посещение строительных площадок, наблюдение за работой оборудования и т.д. Фактически рассматриваемый вид Shadowing дает типичное представление о том, чем занимается «принимающий» специалист в своей обычной деятельности на строительной площадке.

Второй тип - «совместное выполнение работы», он используется, в большинстве своем, уже не для первоначального обучения молодых специалистов, а для повышения квалификации и профессионального роста уже опытных сотрудников. Совместное выполнение работы – расширение модели наблюдения, когда тот, кто обучается начинает выполнять некоторые из задач, которые он наблюдал.

Secondment – это стажировка или командирование для повышения квалификации на другой объект. Использование данного метода развития персонала, особенно рабочих, в компании является полезным и результативным, поскольку:

- дает работнику возможность приобрести новые навыки, которые соответствуют его планам по карьерному/профессиональному развитию;
- позволяет наращивать внутренний потенциал кадрового состава компании путем привлечения ресурсов, накопления специальных навыков и передачи знаний;
- расширяет возможности заполнять вакантные позиции в компании во время отсутствия или ухода сотрудников и в период пикового сезона строительства.

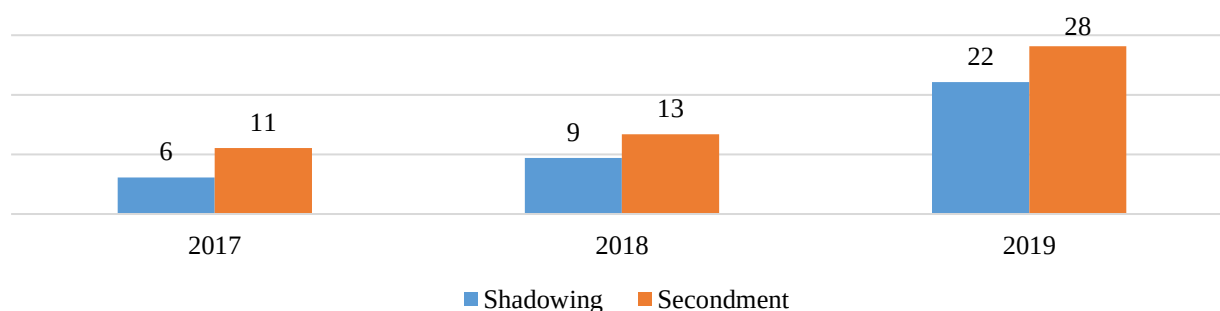
Можно отметить следующие принципы, которые составляют основу успешного использования Secondment для рабочих в компании ООО «ПК «Форум»:

- все сотрудники имеют право на повышение квалификации и улучшение своих возможностей в карьерном росте;
- кадровая служба компании способствует и позволяет развивать персонал до максимума;

Чаще всего, компания использует развивающие стажировки, т.к. эта форма Secondment в большей степени сосредоточена на личном развитии сотрудников, которые некоторое время находятся на выезде, где повышают свои профессиональные навыки, и по возвращению в компанию смогут организовать двустороннюю передачу навыков остальному персоналу.

На рисунке 2 представлена динамика персонала, которые повысили свои профессиональные навыки при помощи методов Shadowing или Secondment.

Рис.2: Динамика использования новых форм развития персонала в организации²



Как видно из данных рисунка 2, более популярным способом повышения профессионального уровня сотрудников организации является Secondment. Это вызвано тем,

² Составлено автором по результатам собственного исследования

что компания проектирует и строит объекты по всей России, в разных условиях, что позволяет сотрудниками знакомиться с новыми технологиями и методами работы.

Подводя итоги проведенного исследования, можно отметить, что современные процессы ускорения глобализации и усиления конкуренции на рынках требуют от предприятий внедрения инноваций в практику управления персоналом, в том числе, по обеспечению его развития. В статье на примере компании ООО «ПК «Форум» рассмотрены такие инновационные методы развития персонала как Shadowing и Secondment.

Заключение

Профессиональное развитие – это процесс поэтапного достижения цели с учётом «человеческого фактора». Эффективное карьерное развитие членов коллектива является важной составляющей менеджмента персонала. А эффективное управление персоналом в современных условиях – одно из важнейших условий достижения успеха, как для трудового коллектива, так и для предприятия в целом. При этом руководство несёт ответственность не только за повышение трудовой активности персонала на данный момент, но и за планирование его профессионального роста как резерва на перспективу. Работник должен принимать активное участие в создании и реализации условий для максимального использования своего трудового и социального потенциала. 87% из числа сотрудников предприятия имеют несколько квалификаций (в среднем около 4), 63% из них получили вторую и более квалификацию в процессе работы в компании. Изначально вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение в учебных центрах, с которыми компания заключила договор. В настоящее время в учебных заведениях, с которыми сотрудничает ООО «ПК «Форум», проводятся курсы переподготовки и повышения квалификации по нескольким направлениям, в частности специально разработаны программы для специалистов различного профиля, учитывающие последние достижения зарубежной и отечественной науки, для повышения уровня образования и профессиональной квалификации. После получения образования работники отрабатывают полученные знания на практике и уже на следующем этапе используется Shadowing или Secondment. Практика показывает, что данные методы зарекомендовали себя успешно в организации, что так же напрямую связано со спецификой деятельности компании. Это позволяет компании-аутстафферу быть конкурентной и адаптированной к быстро меняющимся условиям на рынке. Проблема текучести персонала в компаниях, занимающихся аутстаффингом и аутсорсингом, выражена в значительной степени. Используя такой подход к развитию персонала, удастся сохранить оптимальную численность персонала, увеличить численность сотрудников, имеющих длительный стаж

работы в компании, а также обеспечить равномерную и своевременную занятость всего персонала.

Литература

1. Соловьева, О.В. Развитие персонала как необходимое условие развития организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019, Т. 5, №3 (87). С. 99-104.
2. Clayton, M.; Headley, A. The use of behavioral skills training to improve staff performance of discrete trial training // Behavioral interventions. 2019. Том 34, № 1. С.: 136-143.
3. Cross-training staff solves competency and engagement puzzle // OR manager. 2019. Том 35. № 5. С.: 19-21.
4. MacDonald, A.; McGill, P.; Murphy, G. An evaluation of staff training in positive behavioural support // Journal of applied research in intellectual disabilities. 2018. Том 31. С.: 1046-1061.
5. Кулькова, И.А.; Николаев, Н.А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия // Известия Уральского государственного горного университета. 2016. № 4 (44). С.: 88-93.
6. Аймаутова, Н.Е., Ушнев, С.В. Проблемы социально-психологической подготовки руководителей среднего и высшего звена (на примере банковской деятельности) // Вестник РУДН, 2005, № 6-7. С. 219-236.
7. Леонтьев, Д.А. Абрахам Маслоу в XXI веке // Психология. Журнал ВШЭ, 2008, №3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/abraham-maslou-v-xxi-veke>
8. Аймаутова, Н.Е., Ушнев, С.В. Специфика группового принятия решения // Вестник РУДН. 2003, № 4-5, С. 213-218.
9. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.
10. Грэхем, Х.Т., Беннет, Р. Управление человеческими ресурсами. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
11. Маслоу, А. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой; терминологическая правка В. Данченка. К.: PSYLIB, 2004.
12. Дафт, Р.Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2003.
13. Друкер, П. Эффективный управляющий. Перевод на русский язык: А. Мкервали. М., 2004. [Электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>
14. Senge, P.M. Creating Schools for the Future, not the Past for All Students // Leader to Leader, 2012, Вып. 65. С.: 44-49. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20035>.

SHADOWING AND SECONDMENT USAGE AS STAFF DEVELOPMENT METHODS IN OUTSTAFFING

Maria Karpenko

HR manager in PK FORUM LLC
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article analyzes the use of such innovative staff development methods as Shadowing and Secondment in an out-staffer company. The analysis was carried out on the example of PK Forum LLC, which provides staff for construction organizations for building an oil and gas energy complexes, mining industry, etc. The article emphasizes the importance of using innovative staff development methods to maintain and increase the company's competitiveness. The number of manpower dynamics by category analysis was carried out and an overview of the staff development new forms usage was given. The training newly hired workers system and the advanced training system have been analyzed; the role and place of Shadowing and Secondment methods in the staff development process is determined. The features of these methods use in the construction industry, their usage specifics and principles are revealed in a company that provides manpower for out-staffing. In addition, the advantages of using these particular methods are revealed, and the obtained learning results are analyzed. The article may be of interest to specialists who are building a staff development system in a company using innovative methods.

Key words: HR management; staff development; innovative methods of HRM; out-staffing; Shadowing; Secondment.

JEL codes: J 24; M 51; M 53.

References

1. Solovieva, O.V. Personnel development as a necessary condition for the development of the organization // Economics and management: problems, solutions, 2019, Vol. 5, No. 3 (87). P.: 99-104.
2. Clayton, M.; Headley, A. The use of behavioral skills training to improve staff performance of discrete trial training // Behavioral interventions. 2019. Vol. 34, No 1. P.: 136-143.
3. Cross-training staff solves competency and engagement puzzle // OR manager. 2019. Vol. 35. No 5. P.: 19-21.
4. MacDonald, A.; McGill, P.; Murphy, G. An evaluation of staff training in positive behavioural support // Journal of applied research in intellectual disabilities. 2018. Vol. 31. P.: 1046-1061.

5. Kulkova, I.A.; Nikolaev, N.A. Methodological provisions for the assessment and development of factors of the formation of personnel involvement in the activities of the enterprise // News of the Ural State Mining University. 2016. No. 4 (44). P.: 88-93.
6. Aymautova, N.E.; Ushnev, S.V. Problems of social and psychological training of middle and top managers (on the example of banking) // Bulletin of RUDN, 2005, No. 6-7. P.: 219-236.
7. Leontiev, D.A. Abraham Maslow in the XXI century // Psychology. HSE Journal, 2008, No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/abraham-maslou-v-xxi-veke>
8. Aimautova, N.E.; Ushnev, S.V. Specificity of group decision-making // Bulletin of RUDN, 2003, No. 4-5. P.: 213-218.
9. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. M.: INFRA-M, 2002.
10. Graham, H.T.; Bennett R. Human Resource Management / Translation from English. M.: UNITY-DANA, 2003.
11. Maslow, A. Motivation and personality / Translation by A.M.Tatlybaeva. K.: PSYLIB, 2004.
12. Daft, R.L. Management. SPb: Peter, 2003.
13. Drucker, P.F. The Effective Executive, 1967. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>
14. Senge, P.M. Creating Schools for the Future, not the Past for All Students // Leader to Leader, 2012, Issue 65. P.: 44-49. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20035>.

Contact

Maria Karpenko

PK FORUM LLC

88, office. 2, Tatishcheva str., Yekaterinburg, 620028, Russia

Nika_karpenko@mail.ru