

УДК 005.963
ББК У291.6-31

А.В. ПРОКОПЬЕВ, Т.Н. ЧЕРНЫШОВА

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: персонал, современные методы обучения, человеческий потенциал, креативность, инновации, карьерный рост.

Статья посвящена проблеме профессионального обучения персонала в организации. В современных условиях организация должна быстро приспосабливаться к изменяющейся внутренней и внешней среде. Персонал является ключевым элементом внутренней среды организации, и от его возможности быстро обучаться и приспосабливаться к новым условиям во многом зависит успех организации на конкурентном рынке. Разрабатывая долгосрочную стратегию, организация должна уделить профессиональному обучению персонала особое внимание, так как это повышает гарантии следования организации по намеченному плану. В мире обучение персонала носит всеобъемлющий и системный характер с применением разнообразных методов. Цель обучения – повышение квалификации персонала и сопутствующих ей навыков. Кроме того, обучение активизирует и стимулирует творческую и инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника, что способствует его дальнейшему карьерному росту. Методы обучения персонала различны и могут иметь как индивидуальный, так и коллективный характер. Менеджмент организации выбирает подходящие методы исходя из сложившейся ситуации и поставленных целей, а также опыта проведения обучения. В российской практике отечественных компаний современные методы обучения используются гораздо реже, чем в зарубежных организациях. Такой консерватизм в подходах к обучению часто является следствием неразвитости организационной культуры и слабости стратегического планирования, а не отсутствия финансовых и иных возможностей. Обучение персонала – это вложение в человеческий потенциал, которое окупится через определенное время, принесет пользу как самой организации, так и ее сотрудникам.

Введение. Современная организация, действующая на конкурентном рынке, должна постоянно совершенствовать элементы внутренней среды. Персонал организации является ключевым элементом ее среды, на который менеджмент оказывает непосредственное влияние. От качества квалификации персонала и скорости его развития зависит не только качество конечной продукции, но и непосредственно долгосрочное развитие организации в целом. Организация, разрабатывающая долгосрочную конкурентную стратегию, во главу угла должна ставить качество квалификации персонала и его умение обучаться, так как, опираясь на постоянно совершенствующийся персонал, организация сможет обеспечить своевременную и гибкую реакцию на изменения во внешней среде для удержания конкурентной позиции и дальнейшего завоевания рынка.

Обучение персонала сегодня носит всеобъемлющий характер и в ведущих организациях мира происходит на постоянной и систематической основе. Оно может проходить на рабочем месте и вне рабочего места в зависимости от ситуации и взгляда менеджмента на процесс обучения [5]. Обучение персонала

представляет собой комплекс мероприятий, направленных, прежде всего, на повышение квалификации и сопутствующих навыков сотрудников.

Цель статьи – рассмотреть ведущие методы обучения персонала в российских и зарубежных компаниях, дать рекомендации по использованию данных методов с точки зрения развития персонала в целом и человеческого потенциала в частности в условиях функционирования современной организации.

Методы исследования, используемые в данной статье: монографический, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход.

Научная новизна исследования заключается в выявлении авторами современных методов профессионального обучения, которые влияют как на развитие персонала, так и на инновационную составляющую человеческого потенциала индивида.

Обучение персонала в организации условно можно разделить на три группы: первичная подготовка персонала, повышение квалификации персонала и переподготовка персонала. Для организации наиболее важны первые две группы. При этом необходимо отметить, что подготовкой персонала занимаются, как правило, высшие и средние профессиональные учебные заведения, а повышение квалификации персонала происходит в самой организации, нанявшей данных сотрудников или за ее пределами с помощью специальных учебных центров по повышению квалификации и т.п. [1]. Переподготовка персонала – более сложная категория, и в мире полностью или частично данным направлением занимается государство с помощью своих институтов.

Для любой организации важно не только грамотно нанять персонал, но и обеспечить его профессиональное обучение с учетом изменяющихся внешних и внутренних тенденций. В современном корпоративном секторе, как за рубежом, так и в России, сложилось большое разнообразие взглядов на проблему обучения персонала. Одни методы обучения опираются на подходы андрогогики, другие – на альтернативные концепции и парадигмы. При этом необходимо отметить, что определенные методы требуют адаптации к текущему состоянию экономики страны или региона, к уровню развития корпоративной культуры организации, а также к психологическим аспектам самой личности обучающегося.

На сегодняшний день основные тенденции в обучении персонала направлены на следующие элементы: персональное обучение, социальное обучение, дистанционное обучение, применение цифрового контента, использование геймификации и схожих методов. На вопрос о причине выбора форматов обучения, проводимого среди 300 компаний России и СНГ, были даны следующие ответы: «Исходя из сложившейся ситуации» – 34,6% респондентов; «Исходя из результатов оценки персонала» – 30%; «Исходя из пожеланий руководства компании» – 26,3%; «Исходя из передового опыта других компаний» – 9%. При этом на вопрос о конкретных методах обучения персонала в той же группе респондентов были получены следующие ответы: тренинги – 20,8%; наставничество – 16%, вебинары – 12,9%; дистанционное обучение – 10,5%; лекции – 10,1%; бизнес-игры – 7,8%; коучинг – 7,5%; сессии – 6%; бизнес-симуляции – 4%; иные методы – 4,3% [3]. Как видно из полученных данных, менеджеры организации

при выборе формата обучения ориентируется на ситуационный подход в принятии решения и применяют наиболее проверенные методы обучения (тренинги, наставничество и т.д.). При этом передовой опыт других организаций используется на практике достаточно редко, а такие передовые методы обучения, как бизнес-игры и бизнес-симуляции, не являются приоритетными.

В отличие от таких традиционных методов обучения, как лекции, семинары, наставничество и т.п., современные методы обучения позволяют организации не только повысить качество профессиональных навыков сотрудников, но и развить элементы человеческого потенциала в области творческой и инновационной деятельности. К таким методам относятся:

Геймификация – один из наиболее быстро развивающихся методов обучения. Он основан на обучении персонала через игру. Геймификация – это попытка ухода от формальности при решении проблем. Сотрудник, вовлечённый в процесс геймификации, чувствует себя более раскрепощённым и открытым, чем в стандартных процедурах решения проблем. Это позволяет найти нетривиальные решения поставленных задач, взглянуть на ситуацию под иным углом зрения и постоянно искать альтернативные пути решения выхода из ситуации. Геймификация сегодня активно применяется в корпоративном секторе, где излишняя формальность может тормозить творческие и инновационные процессы.

Кейс-стади. В практике отечественных организаций данный метод носит название «разбор конкретных ситуаций». Метод применяется также в образовательных учреждениях, таким образом, часто сотрудник уже знаком с методикой, что облегчает задачу его проведения. Кейс-стади – это разбор конкретных, приближенных к реальности ситуаций в виде модели. Модель позволяет упрощённо взглянуть на проблемную ситуацию, абстрагируясь от второстепенных признаков, которые могут отвлекать от процесса поиска и принятия решения. Преимущество метода заключается в том, что он позволяет «набить руку» на решении проблем в искусственных условиях и при возникновении реальной проблемы сотрудник будет иметь алгоритмы и навыки для ее разрешения.

Коучинг. Данный метод сегодня является одним из наиболее часто используемым в отечественных организациях. Суть метода заключается в «тренировке» сотрудников для достижения максимальных результатов в рамках его компетенций. Однако с помощью данного метода можно стимулировать сотрудника к проявлению творческой и инновационной деятельности, когда в рамках занятия тренер направляет сотрудника к поиску нестандартных решений. Коучинг может быть как внутренним, т.е. проводиться собственными специалистами, так и внешним, когда организация обращается к консалтинговым компаниям.

Шадоуинг. Метод, который позволяет быстро обучить нового сотрудника в условиях дефицита времени. Сотрудник фактически становится «тенью» более опытного сотрудника и копирует его действия. Метод применяется в быстрорастущих организациях и позволяет менеджменту сразу определить, насколько сотрудник быстро усваивает новую информацию и приобретает необходимые навыки. От сотрудника требуется быстрота восприятия и обработки информации, а также высокая скорость принятия решений.

Баддинг. В условиях высокой конкуренции менеджмент организации должен постоянно искать новые формы работы. Баддинг является формой командной работы, когда в работу вовлечены двое сотрудников из различных подразделений или отделов. Сотрудники обогащаются в процессе совместной работы, приобретая новые знания и навыки. Отношения между ними носят «товарищеский» характер, что способствует менее формализованному подходу к решению поставленных задач.

Секондмент. Метод является продолжением баддинга, когда сотрудника отправляют в другую организацию для обучения и выполнения совместной работы. Данный метод позволяет сотруднику не только приобрести новые знания и умения, но и стимулирует развитие его коммуникабельности, способности работать в команде, принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Следует подчеркнуть, что распространенность методов обучения различается в российских и зарубежных компаниях, например, метод «шадюинг» использует 1% российских компаний и 71% зарубежных компаний, метод «баддинг» – 5% и 85%, метод «секондмент» – 1% и 65%, соответственно [4]. Активное применение данных методов в деятельности зарубежных компаний говорит об их эффективности, следовательно, на наш взгляд, их использование в деятельности российских предприятий является потенциальным направлением развития персонала.

Необходимо отметить, что в настоящее время заметно трансформировалась форма обучения сотрудников из офлайн в онлайн-режим. Такая форма носит название «электронное обучение» (eLearning) или «онлайн-обучение» (on-line training) и применяется в случаях, когда сотрудники работают удаленно и не могут посещать очные занятия.

Обсуждение. Перечисленные современные методы обучения могут осуществляться в групповой и индивидуальной форме, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Основные преимущества и недостатки групповых и индивидуальных методов обучения представим в таблице.

Преимущества и недостатки форм обучения персонала

| Формы обучения персонала | Преимущества | Недостатки |
|--|--|---|
| Групповые методы обучения персонала: геймификация, кейс-стади, баддинг, секондмент | <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с другими обучающимися в процессе обучения (обмен опытом, взаимная поддержка и т.п.); - развитие навыка работы в команде; - экономия на затратах на обучение | <ul style="list-style-type: none"> - не учитываются индивидуальные особенности и первоначальный уровень подготовленности каждого обучающегося; - недостаточно времени для формирования устойчивых навыков |
| Индивидуальные методы обучения персонала: коучинг, шадюинг | <ul style="list-style-type: none"> - учитываются индивидуальные особенности и первоначальный уровень подготовленности обучающегося; - персональный подход к обучающемуся в процессе обучения; - осуществление эффективного контроля процесса обучения | <ul style="list-style-type: none"> - высокие затраты на обучение; - отсутствие контактов с другими обучающимися в процессе обучения |

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что каждая форма обучения имеет свои преимущества и недостатки, а ее выбор зависит от целей обучения. Так, групповые методы более подойдут для активизации командной работы в проектах, а индивидуальные – стимулируют проявление лидерских качеств, принятие риска на себя, повышения ответственности сотрудника.

Также немаловажную роль в этом, на наш взгляд, играют затраты на обучение. Затраты на профессиональное обучение являются самой большой статьей расходов после заработной платы многих зарубежных компаний. Ведущие компании затрачивают на профессиональное образование от 2% до 10% фонда заработной платы. Компании-лидеры на рынке понимают, что в условиях быстрого устаревания знаний несоответствие уровня квалификации персонала потребностям организации не приведет к реализации ее стратегии и результаты ее деятельности будут неэффективными. Мы считаем, что компания может контролировать затраты на обучение, если будет уделять достаточное внимание плановому обучению.

Организация может выбрать любые методы или их комбинации в зависимости от поставленных стратегических целей и возможностей. Определенные методы будут иметь ситуационный характер, например, баддинг и секондмент, другие более универсальны и могут применяться в любое время в организации. Кроме того, необходимо отметить, что современные методы обучения косвенно способствуют более быстрому карьерному росту сотрудников, формируя необходимые для этого компетенции [2].

Профессиональные методы обучения оказывают наибольшее влияние на развитие навыков и умений сотрудников в их текущей деятельности. Благодаря обучению сотрудник может значительно повысить качество своего труда. С точки зрения стратегического развития организации профессиональные методы обучения способствуют развитию человеческого потенциала индивида, особенно в области его инновационной составляющей. Такие методы, как геймификация, кейс-стади и секондмент, стимулируют работника к творческому труду, поиску нестандартных решений, вырабатывают умение действовать в условиях риска и неопределенности. Современная организация заинтересована в развитии таких компетенций, так как это обеспечивает ее долгосрочное развитие на рынке.

Выводы. Менеджмент организации должен четко понимать, какие задачи он преследует, занимаясь обучением сотрудников. В любом случае от прохождения обучения выигрывает как сам работник, так и организация. Так, работник повышает свой человеческий потенциал, свою конкурентоспособность на рынке труда, ему предоставляются возможности профессионального и карьерного роста. Организация же достигает своих целей, повышается эффективность ее деятельности и растет ее конкурентоспособность на рынке. Обучение – это вложение в человеческий капитал, которое окупит себя через определенный промежуток времени. Капиталовложения в профессиональное обучение ведут к формированию комфортного психологического климата в организации, повышают мотивацию и лояльность персонала.

Таким образом, часто проблема обучения персонала заключается не в отсутствии финансовых возможностей или невозможности найти необходимую программу, а в стратегическом видении пользы от обучения для организации. Недостаток развития организационной культуры часто не позволяет менеджеру увидеть перспективы от вложения в обучение сотрудников. Таким образом, обучение носит либо консервативный характер, либо является временным трендом без осознания систематичности, постоянства и повторяемости.

Литература

1. Леонтьева И.А. Внедрение компетентного подхода в образовательный процесс в вузах // Актуальные проблемы качества образования в условиях перехода на уровневую систему высшего профессионального образования: материалы учеб.-метод. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та. 2010. С. 60–64.
2. Леонтьева И.А. Формирование модели компетенций эффективного руководителя // Повышение конкурентоспособности отраслей экономики как направление выхода из экономического кризиса: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. С. 201–208.
3. Результаты статистического исследования делового портала "Компетенции": Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала. [Электронный ресурс]. URL: http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitiye (дата обращения: 10.01.2022).
4. Чернышова Т.Н. Зарубежные методы обучения персонала // Сборник научных трудов магистрантов и преподавателей. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2018. С. 299–300.
5. Чернышова Т.Н., Бабешкова Е.В. Корпоративное обучение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2017. № 4. С. 104–109. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/4/109/> (дата обращения: 15.01.2022).

ПРОКОПЬЕВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (loop711@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9225-3042>).

ЧЕРНЫШОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (tolivanova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8232-6922>).

Aleksandr V. PROKOPEV, Tatyana N. CHERNYSHOVA

MODERN METHODS OF PERSONNEL PROFESSIONAL TRAINING

Key words: *personnel, modern training methods, human potential, creativity, innovation, career advancement.*

The article is devoted to the problem of personnel professional training in an organization. In modern conditions, an organization must quickly adapt to changing internal and external environment. The staff is the key element of the organization's internal environment and its ability to quickly learn and adapt to new conditions largely determines the success of the organization in a competitive market. When developing a long-term strategy, the organization should pay special attention to the professional training of its personnel, as this increases the guarantees that the organization is following the shaped plan. In the world, personnel's training is comprehensive and systematic in nature using a variety of methods. The purpose of training is the staff's upgrade qualifications as well as related skills. In addition, training activates and stimulates the creative and innovative component of the employee's human potential, which contributes to his further career advancement. The methods of staff training are different and can have both individual

and collective character. The management of the organization chooses the appropriate methods based on the current situation and the goals set, as well as the experience of conducting training. In the Russian practice domestic companies use modern training methods much less often than in foreign organizations. Such conservatism in approaches to training is often the result of an underdeveloped organizational culture and weak strategic planning, rather than a lack of financial and other opportunities. Staff training is an investment into the human potential that will be rewarded after a certain time, benefiting both the organization itself and its employees.

References

1. Leont'eva I.A. *Vnedrenie kompetentnostnogo podkhoda v obrazovatel'nyi protsess v vuzakh* [Implementation of a competency-based approach in the educational process in universities]. In: *Aktual'nye problemy kachestva obrazovaniya v usloviyakh perekhoda na urovnevnyu sistemu vysshego professional'nogo obrazovaniya: materialy uchebno-metodicheskoi konferentsii* [Proc. of Conf. «Actual problems of the quality of education in the context of the transition to a tiered system of higher professional education»]. Cheboksary, 2010, pp. 60–64.
2. Leont'eva I.A. *Formirovanie modeli kompetentsii effektivogo rukovoditelya* [Formation of a competency model for an effective manager]. In: *Povyshenie konkurentosposobnosti otraslei ekonomiki kak napravlenie vykhoda iz ekonomicheskogo krizisa: sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. Of Sci. Conf. «Increasing the competitiveness of economic sectors as a way out of the economic crisis»]. Cheboksary, Chuvash State Univesity Publ., 2016, pp. 201–208.
3. *Rezultaty statisticheskogo issledovaniya delovogo portala "Kompetentsii": Kak rossiiskie kompanii upravlyayut protsessami obucheniya i razvitiya personala* [Results of a statistical study of the business portal "Competencies": How Russian companies manage the processes of training and development of personnel]. Available at: http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie (Accessed Date 2022, Jan. 10).
4. Chernyshova T.N. *Zarubezhnye metody obucheniya personala* [Foreign methods of teaching persons]. In: *Sbornik nauchnykh trudov magistrantov i prepodavatelei* [Collection of scientific works of undergraduates and teachers], Cheboksary, Chuvash State Univesity Publ., 2018, pp. 299–300.
5. Chernyshova T.N., Babeshkova E.V. *Korporativnoe obuchenie kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya* [Corporate training as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Oeconomia et Jus*, 2017, no. 4. pp. 104–109. Available at: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/4/109/> (Accessed Date: 2022, Jan. 15).

ALEKSANDR V. PROKOPEV – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (loop711@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9225-3042>).

TATYANA N. CHERNYSHOVA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (tolivanova@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8232-6922>).

Формат цитирования: Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Современные методы профессионального обучения персонала [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. – 2022. – № 1. – С. 45–51. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2022/1/5>. DOI: 10.47026/2499-9636-2022-1-45-51.