

УДК [331.108.2:331.363]:005.331

А. В. Прокопьев

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: loop711@mail.ru

Т. Н. Чернышова

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»,
Чебоксары, e-mail: tolivanova@yandex.ru

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Ключевые слова: современные методы обучения, человеческий потенциал, сотрудник, персонал, мотивация, самомотивация, креативность, инновации.

В статье рассмотрены проблемы развития человеческого потенциала сотрудника посредством применения современных методов обучения в организации. Динамично развивающийся рынок диктует новые требования для успешной работы организации на нем. Создавая конкурентное преимущество, организация должна опираться на сотрудников с высоким человеческим потенциалом. Квалифицированный сотрудник, умеющий быстро воспринимать новые знания, приспосабливаться к изменениям во внешней среде, проявлять креативность и нестандартность мышления становится залогом успеха работы организации в конкурентной борьбе. В настоящее время все больше организаций приходят к выводу, что в целях долгосрочной экономической эффективности более выгодно инвестировать в обучение сотрудника, чем «покупать» готовые компетенции на внешнем рынке. Современные методы обучения способны стимулировать практически все элементы инновационной составляющей человеческого потенциала сотрудника. Организация сама решает, какой набор методов выбрать для достижения своих целей. Определенные методы обучения являются более универсальными и стимулируют развитие большинства инновационных компетенций, другие – более «точные» и могут применяться для достижения специализированных задач. Грамотно выстроенная система обучения персонала в организации гарантирует положительный результат и способствует повышению ее конкурентоспособности на рынке.

А. V. Prokopen

FSEI HE «Chuvash State University named after I.N. Ulyanov», Cheboksary,
e-mail: loop711@mail.ru

T. N. Chernyshova

FSEI HE «Chuvash State University named after I.N. Ulyanov», Cheboksary,
e-mail: tolivanova@yandex.ru

MODERN PERSONNEL TRAINING METHODS IN AN ORGANIZATION AND THEIR INFLUENCE ON HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

Keywords: modern teaching methods, human potential, employee, personnel, motivation, self-motivation, creativity, innovation.

The article deals with the problems of developing the human potential of an employee through the use of modern teaching methods in an organization. A dynamically developing market dictates new requirements for the successful work of an organization on it. To create a competitive advantage, an organization must rely on employees with high human potential. A qualified employee who is able to quickly perceive new knowledge, adapt to changes in the external environment, show creativity and non-standard thinking becomes the key to the success of the organization in the competition. Currently, more and more organizations are coming to the conclusion that, for long-term economic efficiency, it is more profitable to invest in employee training than to “buy” ready-made competencies in the external market. Modern teaching methods are able to stimulate almost all elements of the innovative component of the employee’s human potential. The organization decides for itself which set of methods to choose to achieve its goals. Certain teaching methods are more universal and stimulate the development of most innovative competencies, others are more “point” and can be used to achieve specialized tasks. A competently built system of personnel training in an organization guarantees a positive result and contributes to an increase in its competitiveness in the market.

Введение

Обучение персонала в организации – это набор действий и мероприятий, направленных на повышение профессиональных качеств и навыков сотрудников. Динамично меняющаяся рыночная среда диктует все новые требования для успешной работы организации на рынке. Знания, навыки и компетенции сотрудников становятся ключевым элементом сохранения конкурентного преимущества организации на рынке. Квалифицированный сотрудник, умеющий быстро осваивать новые знания, осваивать компетенции, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды – залог эффективности реализации бизнес-стратегии организации.

В настоящее время все больше организаций рассматривают затраты на обучение персонала как инвестиции в человеческий капитал, который будет приносить доход как самому работнику, так и организации.

Целью исследования является выявление современных методов обучения персонала в организации и их влияние развитие человеческого потенциала сотрудника. Проблема обучения персонала сегодня актуальна для всех организаций, желающих динамично развиваться, укрепляя свое положение на рынке. Однако отношение и подходы к обучению у различных организаций и отраслей будут отличаться. Организации крупного и среднего бизнеса более систематично подходят к процессу обучения и развития персонала, нежели представители малого бизнеса. Крупный бизнес имеет долгосрочные стратегические планы своего развития, в которые вписываются сотрудники на основе карьерного роста. Такая концепция подразумевает вложение финансовых средств в обучение и развитие сотрудников организации на постоянной основе, что является инвестициями в человеческий капитал. Малый бизнес, как правило, таких долгосрочных планов не имеет. Его основная задача, с точки зрения управления персоналом, нанять подходящих работников с необходимыми компетенциями на рынке труда за определенную цену. При этом вкладывать дополнительные средства в повышение квалификации работников они, как правило, не намерены, так как риск ухода обученного сотрудника в другую организацию достаточно высок в малом бизнесе. Так, медианное значение текучести кадров на малых и средних предприятиях в России

варьируется от 20% до 30%, а на крупных – от 9% до 17% [1].

С точки зрения долгосрочной экономической эффективности, организациям будет более выгодно развивать и обучать своих работников, чем покупать «готовые» компетенции на рынке труда. В этом случае, во-первых, организация получает заинтересованных и мотивированных работников, цели которых совпадают с целями организации, а, во-вторых, сотрудники получают новые знания, навыки и умения, что увеличивает их человеческий капитал, повышая стоимость рабочей силы и дает расширенные возможности для планирования карьеры.

Таким образом, нами выдвигается гипотеза, что обучение в организации должно носить постоянный и систематический характер, при этом методы и формы обучения должны меняться. Необходимо применять современные методы обучения персонала, которые способствуют повышению человеческого потенциала сотрудника, а также сохранению его заинтересованности в обучении и дальнейшем развитии.

Материал и методы исследования

Сегодня в системе обучения персонала выделяют три основных вида: подготовка персонала, повышение квалификации персонала и переподготовка персонала. Каждая форма обучения преследует свои цели. Так, подготовка персонала направлена на получение сотрудником необходимых основных знаний, умений и навыков, которые нужны для выполнения задач в рамках его профессиональной деятельности. Это базовые компетенции, без которых невозможно исполнять свои трудовые обязанности. Целью повышения квалификации является возможность приобретения сотрудником новых компетенций и знаний в своей профессиональной области из-за изменений во внешней и внутренней среде организации. Переподготовка персонала – наиболее сложная категория, так как подразумевает приобретение сотрудником новых компетенций и знаний, не связанных с его текущей профессиональной деятельностью.

Во многих отечественных организациях сегодня преобладает классический подход к обучению персонала в виде лекций, семинаров, тренингов, наставничества и самостоятельного обучения сотрудников. По опросам организаций крупного и среднего бизнеса, долговременная система обуче-

ния и развития персонала существует в 57% случаев. Основными методами, используемыми при обучении персонала, являются: тренинги (20,8%), наставничество (16%), вебинары (12,9%) и лекции (10,1%) [2].

В современных условиях функционирования рыночной экономики особое внимание в организациях уделяется способностям работников к творческой и инновационной деятельности. Без навыков работы в данных направлениях сложно представить высокопроизводительного работника, приносящего пользу организации. Таким образом, формирование элементов инновационной личности, как части человеческого капитала, является необходимым условием для существования на рынке и победы в конкурентной борьбе.

Современные методы обучения персонала способны оказать положительное влияние на развитие вышеперечисленных компетенций. Каждая организация сама решает, какие методы более подходят ей и приносят наибольшую пользу [3]. Рассмотрим современные методы обучения, способные оказать влияние на инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника:

1. Коучинг (Coaching). Метод, в процессе которого человек, называемый «коуч» (тренер), помогает обучающемуся достичь определенной жизненной или профессиональной цели [4]. В организациях коучинг часто дополняет наставничество. Основное отличие от наставничества заключается в том, что коучинг стимулирует развитие уже имеющихся навыков и компетенций. Он направлен на раскрытие внутреннего потенциала сотрудника, на выявление качеств, которые в стандартных условиях не проявляются. Коуч стимулирует сотрудника на достижение новых результатов, на проявление творческих способностей, на поиск нестандартных решений текущих задач. В процессе обучения коуч грамотно направляет сотрудника на поиск необходимого решения, корректирует его действия в реальном времени и, в случае неудачи, проводит подробный разбор ситуации. Коучинг может быть внутренним, т.е. проводиться силами организации, или внешним, с обращением к консалтинговым компаниям или профессиональным специалистам. Сегодня также набирает популярность «онлайн-коучинг», когда занятия проводятся на вебинарной или схожей онлайн-платформе в более упрощенной форме [5].

2. Шадоуинг (Shadowing). Метод обучения новых сотрудников, когда новый сотрудник копирует или буквально «становится тенью» более опытного сотрудника. Данный метод похож на наставничество, однако по своему содержанию он более прост. Цель метода – быстрое овладение сотрудниками необходимыми навыками в короткие сроки. Метод стимулирует сотрудника к быстрому восприятию информации, ее анализу и применению на практике. Метод применяется в условиях дефицита времени на более объемное изучение теоретического и практического материала, но в краткосрочном периоде может дать положительный эффект.

3. Баддинг (Budding). Метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи [6]. Данный метод является одним из самых эффективных с точки зрения использования творческого и инновационного потенциала сотрудников, поиска нестандартных решений, командной работы в организации. Метод предполагает вовлечение в совместную работу сотрудников из разных отделов с разными компетенциями. В рамках работы над проектом или задачей сотрудники обогащают друг друга новыми знаниями и находят нестандартные пути достижения поставленных целей. В отличие от проектной деятельности, где между сотрудниками четко распределены роли и есть руководитель в лице проект-менеджера, в баддинге сотрудники находятся в абсолютно равноправных взаимоотношениях. Это приводит к тому, что достигается очень высокий уровень творчества и новаторства в команде. При использовании метода на практике основной задачей становится правильно подобранный состав сотрудников, чтобы работа была плодотворной и приносила новый опыт и знания.

4. Секондмент (Secondment). Практика секондмента (командирования) достаточно популярна в зарубежных компаниях. Суть секондмента заключается в том, что сотрудника командируют в другую организацию для получения дополнительного опыта. Далее сотрудник возвращается обратно в организацию и применяет полученный опыт на практике. Секондмент стал особенно востребованным в результате развития партнерства между организациями, в том числе на международном уровне. Данный

метод помогает преодолеть всевозможные барьеры при сотрудничестве, когда сотрудники уже знакомы с другими организациями и легко находят общий язык и быстро вырабатывают общий стиль работы. В практике российских организаций этот метод пока применяется относительно редко, в то время как, например в странах Европы около 40% организаций используют этот вид обучения [7]. Секондмент позволяет сотруднику приобрести разнообразный опыт работы, новые знания и навыки. Кроме этого, он повышает коммуникабельность сотрудника, способствует быстрому приспособлению к новым ситуациям, активизирует поиск нестандартных решений при решении проблем, например, через коллаборацию с организациями из другой отрасли.

5. Геймификация (Gamification). Геймификация представляет собой применение технологий и практик игр к реальным сферам жизни или профессиональной деятельности. Игра является одной из форм человеческих взаимоотношений. С раннего возраста через игру человек начинает познавать окружающий его мир и учиться принимать решения. В условиях формализованных отношений в организации игра может значительно стимулировать сотрудника к получению новых знаний и опыта, т.к. представляется неформальным инструментом обучения. Обучение через игру является более «расслабленной» формой получения знаний. Сотрудники предпочитают геймификацию другим формам обучения, т.к. здесь они получают не только новые знания и опыт, но и возможность отдыха от формализованных методов обучения.

5. Кейс-стади (Case-study). Данный метод трактуется в практике отечественных организаций, как «разбор конкретных ситуаций» [8]. Метод базируется на разборе и анализе различных ситуаций, отражающих определенную проблему, с целью поиска необходимого решения. Преимущества метода заключаются в том, что участники пытаются решить проблему в виде модели, т.е. не реально существующую, а в виде кейса максимально приближенного к реальности. Такой подход позволяет «набить руку» при решении различных проблем и, если подобная ситуация случится в реальности – быть к ней готовым и применить полученные навыки. Кейс-стади частично

схожа с геймификацией, но отличается тем, что носит более формализованный характер и требует от сотрудника первичной подготовки для решения кейсов.

Раскрытие элементов инновационной составляющей человеческого потенциала сотрудника [9] при использовании классических и современных методов обучения показано в таблице 1. Авторами была разработана шкала оценки влияния методов обучения на инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника, где:

AAA – высокая степень влияния метода;

AA – средняя степень влияния метода;

A – низкая степень влияния метода или влияние отсутствует.

По результатам исследования можно сделать вывод, что современные методы обучения дают более глубокую проработку элементов инновационного потенциала сотрудника. Так, в области «Умения» современные методы наиболее активно стимулируют сотрудника видеть в обычном и необычном новые и перспективные направления; замечать несущественные детали и нюансы, явления, легко ускользающие от внимания и анализировать их. Кроме этого, данные методы позволяют сотруднику уйти от стереотипного видения проблемы и брать на себя риск инновационной деятельности. В области «Стремление» современные методы активизируют сотрудника к саморазвитию и самосовершенствованию; новизне; соперничеству и состязательности; решению более сложных проблем и задач. Это принципиальное отличие от классических методов обучения, в которых слушатель часто принимает пассивную позицию. Также современные методы обучения развивают креативность и способность к энергичному преодолению препятствий. Классические методы обучения направлены в основном на: учет научных фактов в работе, высокий профессионализм и ответственность сотрудника при решении повседневных задач и доведения решений проблем до конечного результата. Эти фундаментальные направления важны, но могут быть недостаточны для организации, работающей на динамичном и высококонкурентном рынке.

Рассмотрим высокое влияние (AAA) конкретных современных методов обучения на инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 1

Влияние классических и современных методов обучения
на инновационную составляющую сотрудника

Качество личности	Конкретное проявление	Классические методы обучения	Современные методы обучения
Умение	учитывать разнообразные научные факты;	ААА	АА
	видеть в обычном и необычном новые и перспективные направления;	А	ААА
	замечать несущественные, на первый взгляд, детали и нюансы, явления, легко ускользающие от внимания и анализировать их;	А	ААА
	менять стереотипные взгляды, подходы на оригинальные, нестандартные;	А	ААА
	действовать в условиях неопределенности и риска;	А	ААА
	оперировать информацией и знаниями.	АА	ААА
Стремление	к активной научно-познавательной деятельности;	АА	АА
	к саморазвитию и самосовершенствованию;	АА	ААА
	к новизне;	А	ААА
	к соперничеству и состязательности;	А	ААА
	к решению более сложных проблем, не останавливаясь на достигнутом.	А	ААА
Отличительные черты	креативность (способность самому вырабатывать новые знания и способы действия);	А	ААА
	готовность к энергичному преодолению препятствий;	А	ААА
	доведение решений проблем до конечного результата.	ААА	ААА
Наличие	хорошо развитых умственных способностей и аналитического склада ума;	ААА	ААА
	высокого профессионализма и ответственности при решении задач;	ААА	АА
	инициативности и гибкости в постановке целей;	А	ААА
	уверенности в собственных силах и независимости в суждениях;	АА	ААА
	максимальной степени самомотивированности;	А	ААА
	инновационного поведения.	А	ААА
Обладание	навыками адаптации;	А	ААА
	навыками поиска, творческого использования, изменения информации;	А	ААА
	навыками генерирования инновационных идей.	А	ААА
Способности	к самоорганизации и самодисциплине;	АА	АА
	инновационному мышлению;	А	ААА
	к научному предвидению и прогнозированию;	ААА	А
	к постановке стратегических и тактических целей.	АА	ААА

Таблица 2

Влияние современных методов обучения
на инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника

Качество личности	Конкретное проявление	Современные методы обучения
Умение	видеть в обычном и необычном новые и перспективные направления;	коучинг, баддинг, секондмент
	замечать несущественные, на первый взгляд, детали и нюансы, явления, легко ускользающие от внимания и анализировать их;	коучинг, секондмент
	менять стереотипные взгляды, подходы на оригинальные, нестандартные;	коучинг, баддинг, секондмент
	действовать в условиях неопределенности и риска;	коучинг, баддинг
	оперировать информацией и знаниями.	шадоунинг, баддинг, секондмент, геймификация, кейс-стади
	к саморазвитию и самосовершенствованию;	коучинг, секондмент, геймификация
	к новизне;	коучинг, баддинг, секондмент, геймификация
	к соперничеству и состязательности;	баддинг, геймификация
	к решению более сложных проблем, не останавливаясь на достигнутом.	коучинг, баддинг, секондмент, геймификация, кейс-стади
Отличительные черты	креативность (способность самому вырабатывать новые знания и способы действия);	коучинг, баддинг, кейс-стади
	готовность к энергичному преодолению препятствий;	коучинг, баддинг, секондмент, геймификация, кейс-стади
	доведение решений проблем до конечного результата.	коучинг, баддинг, секондмент, геймификация, кейс-стади
Наличие	хорошо развитых умственных способностей и аналитического склада ума;	кейс-стади
	инициативности и гибкости в постановке целей;	баддинг
	уверенности в собственных силах и независимости в суждениях;	баддинг, кейс-стади
	максимальной степени самомотивированности;	баддинг, геймификация
	инновационного поведения.	баддинг, секондмент, кейс-стади
Обладание	навыками адаптации;	шадоунинг, баддинг, секондмент, геймификация
	навыками поиска, творческого использования, изменения информации;	баддинг, секондмент, геймификация, кейс-стади
	навыками генерирования инновационных идей;	баддинг, кейс-стади
	инновационному мышлению;	баддинг, кейс-стади, секондмент
	к постановке стратегических и тактических целей.	баддинг

Результаты исследования и их обсуждение

Как видно из таблицы 2, группа современных методов способна воздействовать на все из представленных элементов инновационной составляющей человеческого потенциала сотрудника. Однако разные эле-

менты требуют своих методов. Если перед организацией ставится задача стимулировать сотрудников в области нестандартного мышления, умения действовать в условиях неопределенности и риска, а также стремления к новизне, то подойдут такие методы, как: «коучинг», «баддинг» и «секондмент».

Совершенствовать креативную составляющую сотрудника можно следующими методами: «коучинг», «баддинг», «секондмент», «геймификация» и «кейс-стади». Метод «шадоуинг» рекомендуется применять при адаптации сотрудника к новым условиям. На определенные элементы можно воздействовать только одним или несколькими методами. Так, стимулировать умственные способности и аналитическое мышление возможно методом «кейс-стади»; инициативность и гибкость в постановке целей, а также грамотную постановку стратегических и тактических целей – методом «баддинг»; уверенность в собственных силах и независимость в суждениях – методами «баддинг» и «кейс-стади»; самомотивированность – методами «баддинг» и «геймификация».

Таким образом, определенные методы имеют более универсальный характер и оказывают высокое влияние на большинство элементов инновационной составляющей человеческого потенциала сотрудника. Сюда можно отнести такие из них как: «коучинг», «баддинг» и «геймификация». Другие методы носят более специализированный характер и могут применяться при более «точечном» обучении сотрудников под конкретные задачи. К таким методам можно отнести: «секондмент» и «шадоуинг». На наш взгляд, наиболее интересными с точки зрения получаемого результата являются методы «баддинг» и «секондмент». Данные методы активно стимулируют творческую составляющую сотрудника, способствуют поиску нестандартных решений и применения знаний нетривиальным образом. Рекомендуется использовать данные методы, если организации желает развиваться по инновационному пути, делая упор на креативную составляющую человеческого потенциала своих сотрудников.

При современном обучении приветствуется наличие инициативности и гибкости в постановке целей; уверенности в собственных силах и независимости в суждениях; максимальной степени самомотивированности и инновационного поведения сотрудника, а также обладание навыками адаптации; поиска и творческого использования информации; генерирования инновационных идей. Необходимо отметить, что для получения вышеперечисленных результатов, необходимо грамотно выстраивать процесс обучения, создавая, с одной

стороны, комфортную, а с другой – креативную и результативную обстановку для получения максимального результата всеми сотрудниками.

Заключение

Сегодня в арсенале организации находится множество современных методов обучения персонала. Несмотря на то, что практика обучения и повышения квалификации персонала практикуется отечественными организациями достаточно давно, необходимо отметить, что многие организации до сих пор применяют в большинстве случаев классические методы обучения персонала. С точки зрения современного развития экономики этих методов может быть недостаточно для того, чтобы развивать инновационную составляющую человеческого потенциала сотрудника. Современные методы обучения направлены на стимулирование креативности, нестандартности мышления, возможности брать риск на себя и принимать решения в условиях неопределенности. Данные составляющие человеческого потенциала являются сегодня необходимым условием для успешной конкурентной борьбы организации и гарантией востребованности сотрудника в будущем. Организациям следует применять современные методы обучения персонала или дополнять ими классические методы обучения.

Процесс обучения в организации будет более результативным, если сотрудник обладает такими личностными характеристиками как: коммуникабельность, оптимизм, решительность, самообладание, самокритичность, целеустремленность, инициативность и высокая самооценка. Проблема при достижении результата может проявиться в том, что сотрудник не готов к подобным современным методам, например, он «скован», нерешителен, опасается, что его неправильно поймут и т.п. Эта проблема существует во многих отечественных организациях, особенно при авторитарном стиле управления, когда инициатива и креативность сотрудников слабо приветствуется [10]. По нашему мнению, в таких организациях необходимо повышать уровень организационно культуры, переходить к демократическому или либеральному стилю управления, а также расширять коммуникации с другими организациями на рынке, в том числе и международными.

Библиографический список

1. Текучесть кадров на предприятиях в России – 2020. [Электронный ресурс]. URL: https://marketing.rbc.ru/research/issue/67186/full_free_download/ (дата обращения: 29.03.2021).
2. 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_obucheniye_i_razvitiye (дата обращения: 29.03.2021).
3. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Управление развитием человеческого потенциала обучающегося вуза и работника организации // *Фундаментальные исследования*. 2020. №12. С. 192-196. DOI: 10.17513/1418-1259.2020.12.192-196.
4. Уитмор Д. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Джон Уитмор; перевод С. Марченко. М.: Альпина Паблишер, 2018. 319 с.
5. Встречи и вебинары. 6 советов начинающему онлайн-коучу. [Электронный ресурс]. URL: <https://myownconference.ru/blog/sovety-online-treneru/> (дата обращения: 14.01.2021).
6. HRbazaar, Баддинг. [Электронный ресурс]. URL: <https://hrbazaar.ru/glossary/badding-angl-budding-buddy-system-buddy-priyatel/> (дата обращения: 02.02.2021).
7. K-Fund Media. Секондмент: как обучение персонала у конкурентов помогает бизнесу/ [Электронный ресурс]. URL: <https://kfund-media.com/ru/sekondment-kak-obucheniye-personala-u-konkurentov-pomogaet-biznesu/> (дата обращения: 07.02.2021).
8. Mental Skills. Кейс-стади (Case study). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/keys-stadi-case-study/> (дата обращения: 14.02.2021).
9. Чернышова Т. Н. Факторы формирования и реализации человеческого потенциала // *УЭКС*. 2015. №5 (77). [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/economika-truda/item/3513-2015-05-20-09-55-22> (дата обращения: 15.03.2021).
10. Алексеев А.С., Пантелеев С.С., Голодаев Д.М., Савина А.О., Крыжевская С.И., Васина А.В. Особенности современного российского стиля управления // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2016. Т.43. С.180-184.