

УДК 331.108.4

**А. Л. Баранников**

Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва, Россия;  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия

**Л. Э. Журавлева**

Российский новый университет, Москва, Россия;  
Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва, Россия, e-mail: ldubanovich@mail.ru

**А. А. Панасюк**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**Д. А. Щербаков**

Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, Ростов-на-Дону, Россия

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА  
КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ РЕАЛИЗАЦИИ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** обучение персонала, профессиональное обучение, корпоративное обучение, человеческий потенциал, развитие персонала, кадровая политика.

В современной конкурентной среде, эффективная кадровая политика является стратегическим преимуществом организаций. Компании, которые активно инвестируют в профессиональное развитие и обучение своих сотрудников, адаптируя их навыки к потребностям бизнеса, повышают свою конкурентоспособность. Профессиональное обучение помогает сотрудникам осваивать новые компетенции и совершенствовать имеющиеся для выполнения сложных задач, адаптироваться к инновациям и технологическим изменениям, улучшать качество и производительность трудовой деятельности. Главная цель такого обучения – повышение квалификации персонала для роста результативности компаний. В данной статье представлен обзор исследований, подчёркивающих важность профессиональной подготовки и обучения для эффективной кадровой политики и управления организацией. Раскрыты ключевые основания, демонстрирующие необходимость разработки кадровой политики в организации. Кроме того, рассмотрены вопросы профессионального развития сотрудников в рамках кадровой политики на примере коммерческой организации, с акцентом на такие проблемы, как, недостаточный контроль обучения, отсутствие полноценного анализа эффективности обучения. Предложены решения для повышения эффективности системы обучения и устранения выявленных проблем.

**A. L. Barannikov**

S.Y. Witte Moscow University, Moscow, Russia;  
Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

**L. E. Zhuravleva**

Russian New University, Moscow, Russia;  
S.Y. Witte Moscow University, Moscow, Russia, e-mail: ldubanovich@mail.ru

**A. A. Panasyuk**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**D. A. Shcherbakov**

South-Russian Institute of Management – branch of RANEPA, Rostov-on-Don, Russia

**PROFESSIONAL TRAINING OF STAFF  
AS ONE OF THE INSTRUMENTS FOR IMPLEMENTING  
THE HR POLICY OF A COMMERCIAL ORGANIZATION**

**Keywords:** personnel training, professional training, corporate training, human potential, personnel development, personnel policy.

In today's competitive environment, effective HR policies are a strategic advantage for organizations. Companies that actively invest in the professional development and training of their employees, adapting their skills to the needs of the business, enhance their competitiveness. Professional training helps employees acquire new competencies and improve existing ones to handle complex tasks, adapt to innovations and technological changes, and enhance the quality and productivity of their work. The primary goal of such training is to enhance the skills of employees to improve the performance of the company. This article provides an overview of research that highlights the importance of professional training and education for effective human resources policies and organizational management. It explores the key factors that demonstrate the need for developing human resources policies within an organization. In addition, the article discusses the issues of professional development of employees within the framework of personnel policy on the example of a commercial organization, with a focus on such problems as insufficient control of training, lack of a full-fledged analysis of the effectiveness of training. Solutions are proposed to improve the efficiency of the training system and eliminate the identified problems.

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в современном бизнесе, где конкуренция растёт с каждым днем, эффективная кадровая политика и непрерывное обучение персонала становятся не просто желательными, а жизненно необходимыми условиями для успеха. Это фундамент, на котором строится конкурентоспособность, инновационность и устойчивый рост организации. Профессиональная подготовка работников представляет собой ключевой компонент кадровой политики, задачей которого выступает создание коллектива квалифицированных специалистов.

Под профессиональным обучением понимается приобретение сотрудниками комплекса знаний, умений и навыков, обеспечивающих качественное выполнение трудовых обязанностей. Сегодня, когда технологии стремительно трансформируют бизнес-ландшафт, а конкуренция требует постоянного повышения профессионального уровня, обучение персонала выходит на первый план.

Компании с налаженной системой обучения сотрудников имеют неоспоримые преимущества на рынке труда. Современные специалисты целенаправленно ищут работодателей, которые вкладывают в развитие их компетенций [2].

Продуманная кадровая политика и умелое применение её методов несомненно ведут к росту продуктивности и укреплению корпоративного духа в коллективе [1].

В современных управлеченческих концепциях сотрудники рассматриваются как важнейший актив организации, аккумулирующий в себе опыт и квалификацию, интеллектуальный капитал и способность к генерации инноваций для прогресса организации и удержания ею лидерских позиций на рынке в будущем [11].

В современных условиях первостепенное значение приобретает задача укомплектования штата компетентными специалистами, готовыми оперативно реагировать на новые вызовы и адаптироваться к меняющимся потребностям производства. Достижение этой цели напрямую зависит от кадровой политики, реализуемой в организации [5].

В знанийкой экономической системе центральную роль играют человеческие ресурсы, чей интеллектуальный капитал необходимо применять в производственном процессе с наибольшей отдачей [3].

В условиях быстро меняющейся экономической среды неуклонно растёт значимость человеческого капитала, ключевым генератором которого выступает образовательный процесс и его организация. Формирование человеческого капитала происходит через воспитание и обучение, благодаря структурированной образовательной деятельности [9].

Уровень подготовки кадров определяется тем, насколько профессиональные навыки специалистов на стратегически важных позициях соответствуют текущим и перспективным целям организации.

**Цель исследования** – выявить роль профессионального обучения в кадровой политике коммерческой организации.

## Материалы и методы исследования

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных авторов, включая монографии и научные статьи, посвящённые профессиональному обучению персонала и его роли в реализации кадровой политики.

Актуальность изучения теоретических и методологических основ профессионального обучения персонала возрастает, так как они являются ключевым элементом кадровой политики современных организаций.

Анализ современных публикаций подтверждает, что вопросам подготовки персонала и кадровой политике посвящено множество работ как отечественных, так и иностранных специалистов.

Вклад профессионального образования в развитие сотрудников и улучшение кадрового потенциала является темой, подробно изученной в научных трудах исследователей Карповой Т.П. [6], Моисеенко Н.В. [8], Тонконог В.В., Ананченковой П.И. [12]. По мнению Карповой Т.П., организации, ориентированные на развитие образовательного и профессионального уровня своих сотрудников, могут ожидать от персонала более эффективного и оперативного решения профессиональных задач [6]. Аналогичной точки зрения придерживается и автор Моисеенко Н.В., который считает, что «обучение персонала призвано подготовить его к наиболее оптимальному решению широкого круга целей, задач и обеспечить более высокий уровень эффективной работы» [8]. В свою очередь, Тонконог В.В. и Ананченкова П.И. придерживаются той точки зрения, что в условиях всеобщей технологической модернизации обучение персонала обеспечивает конкурентоспособность не только сотрудников, но и всей организации [12].

В трудах авторов Колесниковой О.В., Рогачева Р.А. [7], Першиной Е.М., Бекчива В.Н. [10] акцентируется значимость профессиональной подготовки и непрерывного обучения в рамках системы управления кадрами и организацией в целом. В частности, Колесникова О.В. и Рогачев Р.А. отмечают, что инновационные проекты и технологии, используемые в обучении персонала, способствуют установлению более чётких рамок сотрудничества между работниками и гарантируют прогресс организации в обозримом будущем [7]. Авторы-исследователи Першина Е.М. и Бекчива В.Н. представляют точку зрения, которая отражает то, что одним из перспективных направлений оптимизации трудовых процессов и увеличения производительности является развитие специализированных профессиональных навыков персонала посредством организации внутреннего обучения [10].

Анализ научных трудов позволяет создать исследовательскую базу для определения роли профессионального обучения в развитии персонала коммерческих организаций. Тем не менее, обзор доступных публикаций показывает, что современные

исследования недостаточно раскрывают значение обучения персонала как ключевого элемента кадровой политики организации. Очевидно, что данная тема требует более детального и комплексного изучения.

Работа проводилась с использованием классических общенаучных методов познания: анализа и синтеза, обобщения фактов, их систематизации и сопоставления. Представление данных включало графическую и табличную интерпретацию, в основе методологии лежал системно-информационный подход.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных опроса сотрудников организации ООО «Энергия».

Профессиональное обучение персонала, с одной стороны, помогает расширить способности выполнять задачи и смотреть на проблему с разных сторон, с другой стороны, способствует реализации стратегии организации и развитию её потенциала, создавая систему отношений и ценностей [4].

Ключевые основания, демонстрирующие необходимость разработки кадровой политики в любой организации:

- внедрение кадровой политики предполагает не только создание свода правил для персонала, но и учёт их запросов, а также признание ценности их идей;

- кадровая политика играет важную роль, так как каждый работник обладает собственным взглядом на различные вопросы, при этом, кадровая политика обеспечивает соблюдение единых стандартов и уважительное отношение друг к другу;

- продуманная кадровая политика способствует уменьшению числа разногласий в коллективе;

- эффективная кадровая политика не просто создает здоровую атмосферу внутри компании, но и формирует положительный образ работодателя в глазах общественности и потенциальных сотрудников;

- неотъемлемой частью кадровой политики является профессиональное обучение персонала, так как в условиях быстро меняющегося рынка и технологического прогресса непрерывное повышение квалификации сотрудников становится необходимым условием для поддержания конкурентоспособности организации.

Следовательно, для повышения эффективности кадровой политики необходимо сосредоточиться на профессиональном обучении персонала.

## Результаты исследования и их обсуждение

Проанализируем специфику профессионального обучения сотрудников в рамках кадровой политики на примере коммерческой организации ООО «Энергия». Основным направлением работы предприятия является оптовая торговля различными товарами, а также сопутствующая деятельность, включающая производство металлических строительных конструкций, их элементов, обработку металлов и изготовление металлических изделий. Организация фокусируется на выпуске арматуры и металлоконструкций. На начало 2025 года численность персонала составляла 41 человека.

На рисунке 1 отражены результаты исследования, в котором сотрудники ООО «Энергия» оценивали важность образовательных инициатив в рамках кадровой политики организации.

В опросе приняли участие 35 человек.

Как показали данные опроса, большинство работников считают обучение, организованное организацией, ключевой частью развития персонала. Анализ подтвердил, что сотрудники ценят профессиональный рост не только как обязательный процесс для новых сотрудников, но и как важный

фактор, способствующий продвижению в карьере, повышению квалификации и личностному росту.

Обучение сотрудников в организации ООО «Энергия» основано на программах, разработанных в строгом соответствии с профессиональными стандартами и квалификационными требованиями из действующих справочников должностей и профессий. Форматы обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

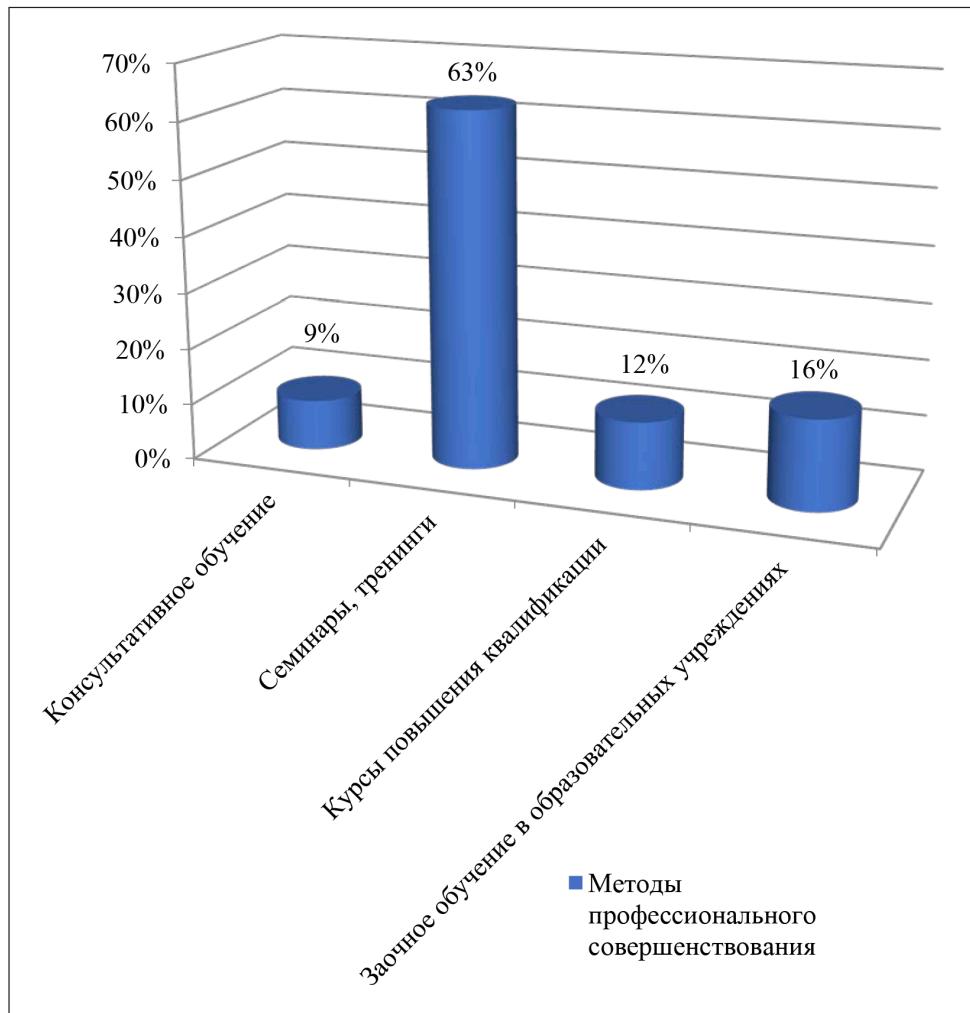
На рисунке 2 представлены данные опроса: как сотрудники видят оптимальные форматы развития для руководителей и специалистов.

Результаты опроса показывают следующее: руководители, обременённые высокой нагрузкой и ответственностью за команды, выбирают краткосрочные программы развития, избегая длительного обучения. Одновременно и специалисты, и руководители отдают приоритет мероприятиям по обмену опытом и отработке навыков, эффективным в условиях неформального обучения вне рабочей среды.

Рисунок 3 содержит визуализацию данных опроса о предпочтительных способах профессионального развития среди сотрудников производственного звена.



*Рис. 1. Итоги анкетирования «Значимость обучения в рамках кадровой политики предприятия»  
Источник: составлено авторами*



*Рис. 2. Итоги анкетирования «Предпочитительные методы профессионального совершенствования для категорий персонала "руководители" и "специалисты"»*  
Источник: составлено авторами

Анализ рисунка 3 выявил тенденцию: сотрудники категории «рабочие» наиболее заинтересованы в обучении в виде консультаций.

Сведения о практикуемых в ООО «Энергия» внутренних методах профессионального обучения представлены на рисунке 4.

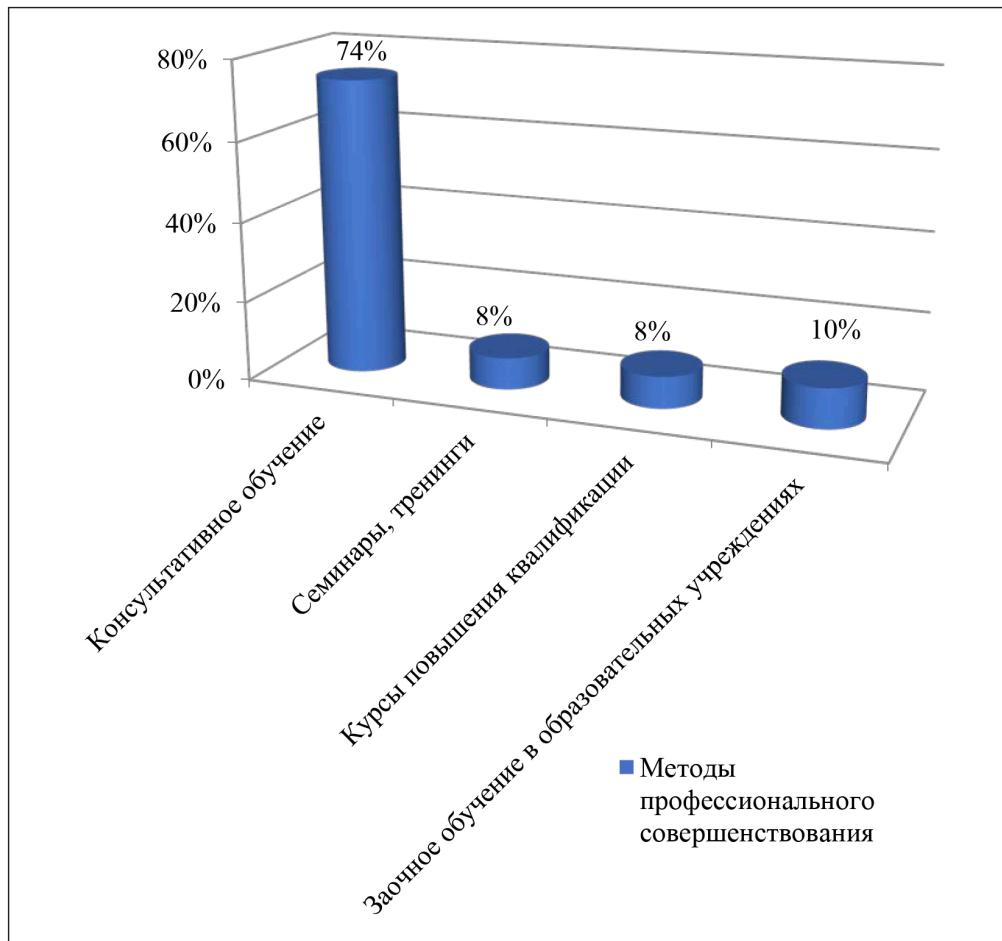
Обучение на рабочем месте представляет собой практический подход к развитию навыков сотрудников непосредственно в процессе работы, без отрыва от основных задач. В организации ООО «Энергия» используются следующие основные методы обучения на рабочем месте: наставничество; наблюдение; микрообучение (короткие уроки (видео, чек-листы) для решения конкретных задач; рабочие инструкции.

В организации ООО «Энергия» проводится производственный инструктаж – обя-

зательное обучение сотрудников правилам безопасности, технологическим процессам и действиям в аварийных ситуациях непосредственно на рабочем месте.

Ротация работников в ООО «Энергия», как систематическое перемещение сотрудников между должностями, отделами или проектами необходимо для профессионального развития, повышения гибкости компании и снижения «выгорания».

Использование работников в качестве ассистентов означает подготовку работника к решению задач нового, более высокого уровня сложности через обучение и постепенное возложение доли ответственности. В организации ООО «Энергия» применяется руководителями с высокой нагрузкой, а также новыми сотрудниками для адаптации (ментор-ассистент).



*Рис. 3. Итоги анкетирования «Предпочитительные методы профессионального совершенствования для категории персонала "рабочие"»*  
Источник: составлено авторами

При использовании интерактивных методов обучения сотрудники, выступающие в роли учащихся, активно взаимодействуют друг с другом, преподавателем и материалом, а не просто пассивно слушают; методы основаны на диалоге, сотрудничестве и практическом применении знаний. Для интерактивного обучения персонала ООО «Энергия» использует современный Учебный центр. Аудитории учебно-методического центра полностью укомплектованы оборудованием и наглядными материалами (макеты, плакаты); тренажерами для отработки навыков; образцами защитных средств и макетами оборудования; техникой для демонстраций (видео, ПО). Кабинет охраны труда оснащен специальной аппаратурой, что позволяет проводить практические занятия на высоком уровне.

При подготовке в проектных группах определяются пробелы между текущими

навыками участников и требуемыми для проекта (технические знания, владение инструментами, soft skills); учитывается уровень опыта работы в проектах у каждого члена команды; чётко распределяются роли и ответственности.

ООО «Энергия» обеспечивает сотрудников административного звена возможностями дистанционного профессионального обучения (технические курсы, видеоконференции, аттестации) с использованием специализированного оборудования. Для рабочих профессий дистанционный формат обучения считается нецелесообразным, поскольку основные компетенции формируются в ходе практической деятельности. Помимо этого, действующие специалисты рабочих профессий систематически проходят аттестацию и сдают экзамены в рамках поддержания квалификации, что обусловлено высокими требованиями к их ответственности.



*Рис. 4. Внутренние методы профессионального обучения организации ООО «Энергия»*

*Источник: составлено авторами*

Организация ООО «Энергия» внедряет виртуальную реальность (VR) в программы профессионального обучения. Эта технология позволяет создавать иммерсивные тренинги, где сотрудники могут отрабатывать навыки в безопасной, но максимально приближенной к реальности среде.

Внедрение технологий виртуальной реальности (VR) в программы обучения по охране труда позволяет организации ООО «Энергия» принципиально изменить подход к подготовке персонала. VR-тренажёры создают безопасную, но максимально реалистичную среду для отработки критически важных навыков, таких как: пожарная безопасность (сотрудники учатся правильно эвакуироваться из зоны возгорания, использовать огнетушители разных типов, оценивать уровень опасности в различных сценариях); оказание первой помощи (виртуальные симуляторы позволяют отрабатывать сердечно-лёгочную реанимацию, тренироваться останавливать кровотечения, отрабатывать помощь при ожогах, переломах, поражениях током); использование средств индивидуальной защиты (в VR-среде персо-

нал осваивает правила подбора и ношения защитных средств, методики проверки исправности оборудования, порядок действий при обнаружении неисправностей).

Ключевые преимущества VR-обучения: безопасность (ошибки в виртуальной среде не ведут к реальным травмам); экономия (не требуется закупать расходные материалы для тренировок); стандартизация (все сотрудники проходят обучение по единым сценариям); аналитика (система фиксирует все действия для последующего разбора). После внедрения VR-тренингов в организации ООО «Энергия» отмечается: снижение количества несчастных случаев на 40-60%; увеличение скорости реагирования на ЧП; повышение уровня вовлеченности сотрудников в обучение.

Ключевое преимущество внутрикорпоративных программ обучения заключается в их адаптивности и способности соответствовать конкретным потребностям организации. Весь процесс – от создания до внедрения и мониторинга таких программ – находится в зоне ответственности службы управления персоналом.

По окончании профессионального обучения сотрудники проходят итоговую аттестацию, которая включает сдачу квалификационного теста и демонстрацию практических умений аттестационной комиссии. Успешное завершение обучения подтверждается присвоением соответствующей квалификации и категории. В случае получения неудовлетворительной оценки на экзамене, комиссия назначает пересдачу. При повторной неудаче комиссия может признать сотрудника некомпетентным для выполнения данных работ и принять решение о его переводе на другую должность или временном отстранении от работы, согласно законодательству Российской Федерации.

Ключевые недостатки системы обучения в ООО «Энергия» включают: слабый контроль обучения на рабочем месте, проявляющийся в нерегулярном ведении Дневников производственного обучения; низкую мотивацию сотрудников к прохождению обучения; отсутствие комплексного анализа эффективности обучения, что объясняется спецификой бизнеса и сложностью оценки индивидуального вклада каждого работника.

Для повышения эффективности корпоративного обучения предлагаются следующие улучшения:

- использование видеообучения с обсуждением: внедрить видеотренинги, включающие просмотр материалов и коллективный анализ для прочной обратной связи;
- развитие VR-платформы: усовершенствовать виртуальное обучение через внедрение VR-тренажеров для охраны труда и инструктажей;
- контроль на рабочем месте: усилить мониторинг и оценку результатов обучения в условиях реальной работы. В ходе проверки учебного процесса, инспектирующий должен акцентировать внимание на следующих аспектах: эффективность распределения времени, отведённого на обучение; своевременное обновление и достоверность учебно-методических материалов; применение индивидуального подхода к каждому обучающемуся; понятное изложение материала, практическая направленность обучения; использование технических средств для обучения; соответствие учебного процесса установленным планам и программам; достижение поставленных целей обучения;
- реализация процедуры оценки деятельности сотрудников после завершения

ими курсов повышения квалификации, что позволит установить степень результативности обучения персонала в условиях реального производства.

Тщательно спроектированная и реализованная система оценки личных и профессиональных качеств превращается в действенный механизм управления трудовыми ресурсами, обеспечивая ООО «Энергия» улучшение позиций на рынке и стабильный прогресс в будущем. Она не просто способствует росту квалификации сотрудников, но и стимулирует инновационную активность и непрерывное развитие.

Растущее осознание ценности профессионального обучения влечет за собой повышение лояльности персонала и снижение текучести кадров. Сотрудники, которые видят, что компания инвестирует в их развитие, более мотивированы для достижения долгосрочных целей и вносят более весомый вклад в общее процветание организации.

### Выводы

В процессе анализа текущих методов профессиональной подготовки в ООО «Энергия», наряду с их несомненными достоинствами, были выявлены некоторые недостатки. К ним относятся:

- устаревшее оснащение учебных комплексов, не отражающее современные технические разработки;
- недостаточное использование возможностей 3D-моделирования и виртуальной реальности.

Внедрение технологий виртуальной реальности в образовательный процесс открывает значительные преимущества в сравнении с классическими методами обучения.

Учитывая выявленные недостатки в действующей системе профессионального обучения сотрудников, целесообразным решением станет создание ряда рекомендаций, направленных на их коррекцию.

В качестве перспективы дальнейших исследований авторы обозначают изучение влияния инвестиций в профессиональное обучение на эффективность кадровой политики организаций.

Опираясь на результаты проведенного анализа, можно утверждать, что именно процесс профессионального обучения персонала является ключевым фактором для формирования эффективной кадровой политики организаций.

*Библиографический список*

1. Афанасьева Л.А. Развитие кадров и кадрового потенциала как приоритетное направление кадровой политики предприятия // Управленческий учёт. 2024. № 4. С. 35-40. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/4282> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К., Хотова И.Р. Место системы обучения персонала в кадровой политике организаций // The Scientific Heritage. 2020. № 44-3(44). С. 41-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-sistemy-obucheniya-personala-v-kadrovoi-politike-organizatsiy?ysclid=mbqee2mnnv343366322> (дата обращения: 15.05.2025).
3. Дубаневич Л.Э., Ильченко С.В., Козлова А.А. Инновационные способы управления человеческими ресурсами на предприятии // Управленческий учёт. 2021. № 3-1. С. 47-56. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/347> (дата обращения: 15.05.2025).
4. Журавлева Л.Э., Левочкина Т.А. Непрерывное обучение как способ совершенствования процесса управления персоналом коммерческой организации // Управленческий учёт. 2023. № 12-2. С. 441-448. URL: <https://doi.org/10.25806/uu12-22023441-448> (дата обращения: 12.05.2025).
5. Калачихин А.М. Кадровая политика с позиций системного подхода // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 1131-1134. DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.223. URL: <http://www.intereconom.com/component/content/article/472.html> (дата обращения: 11.05.2025).
6. Карпова Т.П. Роль обучения в процессах развития персонала и повышения кадрового потенциала // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 1. С. 101-109. URL: [https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/07/11\\_Karpova\\_101-109.pdf](https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/07/11_Karpova_101-109.pdf) (дата обращения: 15.05.2025).
7. Колесникова О.В., Рогачев Р.А. Использование инновационных продуктов и технологий в обучении управленческого персонала // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 312-321. DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_02\_312. URL: <https://journal-rma.ru/storage/app/media/journal/blok-2-24.pdf> (дата обращения: 11.05.2025).
8. Моисеенко Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала // Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-v-sisteme-professionalnogo-razvitiya-personala> (дата обращения: 11.05.2025).
9. Молчанов И.Н. Образование и профессиональная подготовка как инструменты формирования человеческого капитала // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 16(2). С. 108-118. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-108-118.
10. Першина Е.М., Бекчив В.Н. Формирование специальных профессиональных компетенций в процессе внутрифирменного профессионального обучения // Педагогический журнал. 2023. Т. 13, № 5-1. С. 668-675. DOI: 10.34670/AR.2023.76.64.070. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-pedagog-2023-5/c21-pershina-bekchiv.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).
11. Петух А.В. Коргина О.А. Особенности современной кадровой политики в условиях цифровизации экономических процессов // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 428-435. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennoy-kadrovoi-politiki-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomicheskikh-protcessov](https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennoy-kadrovoi-politiki-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomicheskikh-protsessov) (дата обращения: 10.05.2025).
12. Tonkonog V.V., Ananchenkova P.I. Corporate training as a form of modern educational practices: relevance, opportunities, importance for staff development // Labour and Social Relations Journal. 2022. Vol. 33, No. 6. P. 82-89. DOI: 10.20410/2073-7815-2022-33-6-82-89.